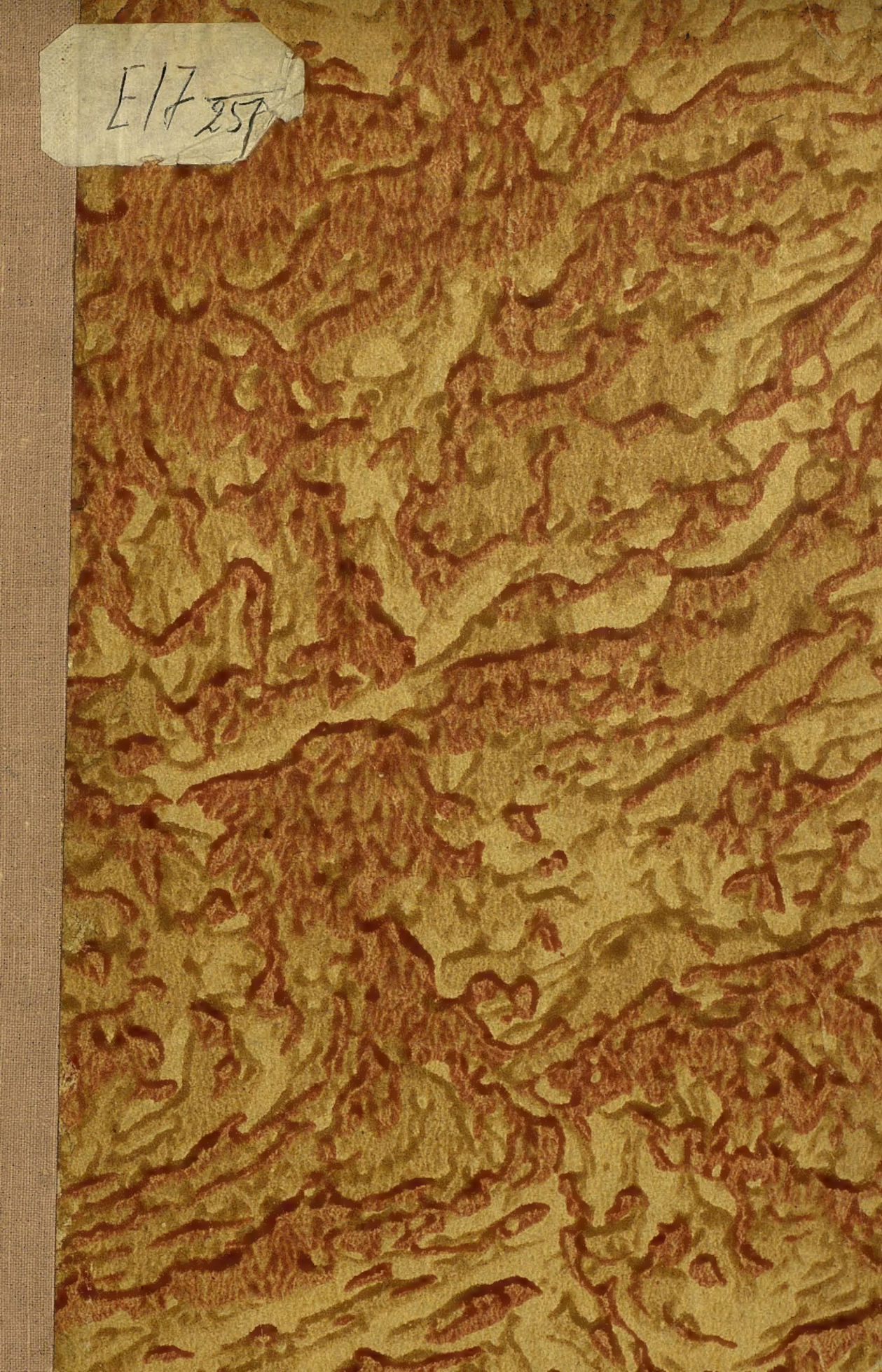


E17 257



R 175 E17-250

Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

С. Н. Гусев.

Член Реввоенсовета Южфронта.

27559/19
Виза - 2
список
Г.Р.
в кредит
ш.м. К.С.

**Единый хозяйственный
план и единый
хозяйственный аппарат.**



Издательство ПОЮЖА
ХАРЬКОВ—1920.

Издательство Поюжа и Поукрсовтударма.

Харьков. Донец-Захаржевская ул. д. 6.

ВЫШЛИ ИЗ ПЕЧАТИ:

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Арманд. | Происхождение мира (указатель для лекторов). |
| 2. Гиршфельд. | История земли (указатель для лекторов). |
| 3. его же | Происхождение органического мира (указатель для лекторов). |
| 4. Павлович. | Хозяйственная разруха, ее причины и борьба с нею. |
| 5. ** | Краткое руководство по подготовке инструкторов труда. |
| 6. Раковский. | Долой атаманищину. |
| 7. Д. Микола. | Универсал Петлюры. |
| 8. Раковский. | Борьба за освобождение деревни. |
| 9. его же | Все для победы над польскими панами. |
| 10. Павлович. | Война против польских панов. |
| 11. его же | Экономические основы внешней политики современных государств. |
| 12. ** | Справочник продовольственного агента. |
| 13. Флансерман. | Докапиталистическая эпоха (указатель для лекторов). |
| 14. Д. Микола. | Про те як Йолоня Петра припадив Петлюра. |
| 15. Троцкий. | Советская Россия и буржуазная Польша. |
| 16. Раковский. | Рабочие и крестьяне объединитесь на борьбу со шляхтой. |
| 17. Д. Микола. | Який земельный закон може дать селянам Петлюра. |
| 18. Павлович. | Экономическое положение Европы. |
| 19. Флансерман. | Капитализм (указатель для лекторов). |
| 20. Д. Марко. | Черное золото. |
| 21. Зиновьев. | Привет молодежи Донбаса. |
| 22. Берзин. | Этапы строительства Красной армии. |
| 23. А. Амнуэль. | Марат (пьеса). |
| 24. Гришанин. | К польским рабочим. |
| 25. Владимиров. | Мещичество и его социально-экономическое отражение. |
| 26. ** | Известия Всеукраинкомтруда. |
| 27. Флансерман. | Политическая работа в Красной армии на Юго-Западном фронте. |
| 28. его же. | Империализм (указатель для лекторов). |
| 29. Берзин. | Трудовая армия. |
| 30. Д. Марко. | О чем мечтает барон. |
| 31. его же. | На Крым. |
| 32. Ксандроз. | Как восстановить добычу угля в Донбасе. |
| 33. ** | Второе Всеукраинское Предсвещение. |
| 34. Маркович. | Где социализм. |
| 35. Гринько. | Просвещение на Украине. |
| 36. его же. | Профессионально-техническое образование. |
| 37. Ф. Горюн. | Разрушение и творчество (пьеса). |
| 38. Блумфельд. | Потом будет уже поздно. |
| 39. ** | Инструкция Культпросветкомиссиям. |
| 40. Троцкий и Раковский. | Международное положение Советских Республик и задачи К. П. у. (б-в) (две речи). |
| 41. Демьян Бедный. | Удивительная история про польского пана Гонорья. |
| 42. ** | Инструкция по организации митингов и собраний в частях. |
| 43. Надеждин. | Почему французские буржуа за Врагеля. |
| 44. Наумов. | Английские рабочие за нас. |
| 45. ** | Как обеспечивает красноармейцев Советская власть. |
| 46. ** | Положения и инструкции по клубной работе. |

9/11/85 E17 250

Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

С. Н. Гусев.

Член Революционного Южфронта.

607/ Единый хозяйственный
план и единый
хозяйственный аппарат.



Издательство ПОЮЖА
ХАРЬКОВ — 1920.



Р. В. Ц. Харьков. Печатано 10.000.

— Типо-литография Штаба Южного фронта.

Предисловие.

Ко мне неоднократно поступали от товарищей устные и письменные обращения с просьбой переиздать выпущенную мною к 9-му съезду брошюру «Очередные вопросы хозяйственного строительства». Борьба против Врангеля не позволила мне сделать это раньше. Теперь, когда я получил наконец возможность приступить к этому, я убедился в том, что переиздавать брошюру полностью нет достаточных оснований. Я выпустил из нее первую (вступительную) главу и почти всю четвертую (о трудовых армиях, вопрос о которых решен практикой в положительном смысле).

Вошли же в настоящую брошюру вторая глава (о едином хозяйственном плане), третья (о трудовых мобилизациях, на примере которых выясняется решающая важность единого хозяйственного плана) и часть четвертой (о военных методах работы). К этому прибавлены новые главы по вопросу о едином хозяйственном аппарате. Сообразно этому изменено и самое название брошюры.

1. Единый хозяйственный план.

О едином хозяйственном плане у нас заговорили со времени последнего съезда совнархозов, где была принята соответствующая резолюция. Прошло не мало (по революционной мерке) времени с тех пор, а мы, по видимому, не сдвинулись с места в этом вопросе. Судя по статьям «Экономической жизни», а также по тезисам Ц. К., огромное, первостепенное, решающее значение единого хозяйственного плана в партии не создается. Конечно, все признают, что без плана нельзя, что план необходим, что с единым хозяйственным планом должны быть сообразованы трудовые мобилизации и распределение сил, но дальше этого ординарного, будничного, обывательского, шаблонного признания никто не идет. Совершенно не видно понимания того, что в той исключительно сложной, небывало запутанной, неслыханно трудной обстановке, в которой нам приходится приступать к хозяйственному строительству, необходим абсолютно ясный, простой, примитивно грубый, прямолинейно-беспоощадный план, проводимый с железной твердостью.

На партийных конференциях в Саратове, а также на широкой Рабоче-Красноармейской конференции там же, на которой присутствовало до 1500 делегатов, я пользовался для пояснения вопроса о едином хозяйственном плане одним сравнением, которое я привожу здесь потому, что из речей тридцати ораторов, выступавших на широкой конференции, среди которых было несколько крестьян и красноармейцев и не мало партийных и беспартийных рабочих, я убедился, что это сравнение ими прекрасно усваивается, что, благодаря этому сравнению, сложные вопросы общегосударственного хозяйства им становятся совершенно доступными.

Я сравнивал наше государственное хозяйство с колоссальным зданием в десятки этажей и десятки тысяч комнат. Все здание полуразрушено. Крыша местами провалилась, стропила подгнили.

потолки обваливаются, провода порваны, водопроводы лопнули, печи разваливаются, половицы расшатались и проваливаются, наконец, стены и фундамент также расшатаны и зданию грозит обвал.

Как приступить к ремонту этого здания, по какому хозяйственному плану?—спрашивал я.

На этот вопрос обитатели различных этажей и даже различных комнат в одном и том же этаже будут отвечать разно. Те, которые живут в верхнем этаже, будут кричать, что стропила подгнили, потолки протекают и обваливаются, что жить в этом этаже дальше невозможно, что необходимо немедленно, **в первую очередь**, поставить новые стропила и покрыть крышу. И с своей точки зрения они будут глубоко правы. Да, жить дольше в этом этаже невозможно. Да, действительно ремонт крыши необходим.

Обитатели одного из следующих этажей, в котором лопнули водопроводные трубы, будут кричать о том, что без воды жить нельзя, а потому **в первую очередь** необходимо починить водопроводные трубы. И они также с своей точки зрения будут глубоко правы, ибо без воды жить никак нельзя.

Обитатели этого этажа, где развалились печи, будут настаивать на починке печей **в первую очередь**, ибо они и их дети мерзнут от холода, ибо не на чем сварить для детей кашу или вскипятить воду. И эти будут правы.

Но из-за этих справедливых требований, которые тысячами несутся со всех сторон, нельзя забывать главного, что расшатался фундамент, что зданию грозит обвал, который погребет всех обитателей дома, что поэтому **единственным** первоочередным делом является укрепление фундамента и стен. Необходима совершенно исключительная твердость, необходимо величайшее мужество, чтобы не только не смущаться криками и стонами стариков, женщин, детей и больных, несущимися со всех этажей, но решиться даже на то, чтобы отнять у обитателей всех этажей необходимые для укрепления фундамента и стен инструменты и материалы, чтобы заставить их бросить свои углы и коморки, которые они всеми силами пытаются привести в жилой вид, чтобы выгнать их на работу по укреплению фундамента и стен.

Это сравнение служило мне для двух целей: во-первых, чтобы выяснить необходимость трудовых мобилизаций и полную недопустимость возврата по домам, к своим углам, в свои коморки, чуланы, комнатушки и избенки, а во-вторых, для выяснения жизненной необходимости ясного плана в сложной обстановке и его неуклонного беспощадного проведения.

Чем сложнее и запутаннее обстановка, тем более ясен и прост должен быть план. Мы, говорил я, употребляя другое сравнение, попали в непролазный, дремучий лес. Выхода никуда нет. И только одно средство есть, чтобы выбраться: взять топор и прорубаться сквозь чащу, не уклоняясь в стороны, по прямому кратчайшему направлению. Вот именно такой топорной, прубой, до последней степени простой работы и должен быть наш план. Этот план должен дать то главное, чего мы не должны забывать ни при каких обстоятельствах.

Не забывать главного—вот тот урок, которому коммунисты (не все) могли научиться на военной работе, ибо там почти постоянно приходилось пребывать в таком положении, когда со всех сторон несутся требования немедленно и в первую очередь снабдить патронами, продовольствием, обмундированием, в самом срочном порядке дать пополнения и подкрепления. Если бы сложить всю эту массу требований, то оказалось бы, что удовлетворялась, быть может, только одна двадцатая часть их. На первых порах можно было растеряться в этой массе совершенно основательных, справедливых, правильных требований. Но потом мы быстро научились **не забывать главного** и неуклонно, упорно отказывать, как бы справедливы ни были требования, раз они идут в ущерб главной, основной задаче. Местные Советские работники, не раз получавшие такие непонятные для них, несмотря на наши яснейшие разъяснения, отказы в справедливейших их требованиях. а также необстреленные приезжие столичные товарищи окрестили нас за это—«бурбонами, самодурами» и еще более нелестными эпитетами. Прямолинейность в достижении главного, полное сосредоточение на главном, беспощадно отбрасывая все второстепенное, это и есть основная, наиболее существенная, наиболее важная черта в методах военной работы.

Это так просто и понятно, что казалось бы долго об этом и разговаривать нечего. Но чего я больше всего боюсь, так это быстрого и легкого признания этих, повидимому, простых и легких вещей. «Немало есть на свете, друг Гораций», простых и легких вещей, которые легко признать, но чрезвычайно трудно выполнить. Просто, ясно, легко, понятно, например, что наступающего неприятеля нужно ударить во фланг, это все знают, это все признают, но лишь очень немногие умеют проделывать это, а подавляющее, потрясающее большинство неизменно сбивается на затыкание дыр и подбрасывание победоносно шествующему неприятелю под ноги новых частей, которые при этом неизменно бывают биты. В чем дело? В чем секрет? Да просто в том, чтобы

хватило выдержки спокойно посмотреть на штык, направляемый вам прямо в сердце, хватило твердости, не поддаваясь панике, пожертвовать теми частями, которые в беспорядке отступают, не дать им помощи, а скопить спокойно и обдуманно в самый тревожный и опасный момент фланговый кулак. А у многих ли найдутся для этого твердость, выдержка? Нет, лишь у очень, очень немногих.

Вот такая же железная выдержка, такое же спокойствие необходимы и на хозяйственном фронте. Иначе мы неминуемо впадем (и уже впали) в полнгику затыкания дыр, которая ничего кроме гибели дать не может.

Если мы теперь обратимся к постановлениям последнего съезда Совнархозов, к статьям «Экономической жизни» и к тезисам П. К. (как первым, так и вторым), то мы увидим, что единого хозяйственного плана в них нет и следа, что пока есть только хорошее пожелание о выработке плана и, наконец (что является самым существенным) в них совершенно отсутствует основной вывод из нашего катастрофического положения—выделить главное, сосредоточиться на нем, беспощадно выбросить все остальное. Самое замечательное это то, что это главное все же сумело заставить себя признать (я говорю о транспорте), но это произошло стихийно и даже теперь не видно, чтобы словесное признание восстановления транспорта первоочередным, главнейшим делом на деле было осуществлено полностью. Потому что не так то легко научиться «бурбонству» и «самодурству», не так то легко избавиться от национально-русской расхлябанности, пошатливости и уступчивости.

Посмотрите, например, тезисы, тов. Ногина. Сам же тов. Ногин категорически заявляет, что «производство на наших предприятиях продолжает носить хаотический, неорганизованный характер: вырабатываются ненужные сорта товаров, работа идет часто совершенно стихийно, бессистемно и не подвергаясь никакому учету, нужды целых крупнейших отраслей промышленности остаются без удовлетворения, несмотря на возможность этого».

И как предлагает тов. Ногин выработать единый хозяйственный план? Да очень просто.

1) Поручить президиуму ВСНХ организовать центральную производственную комиссию для выработки единого хозяйственного плана, согласования производственных программ всех отраслей промышленности и утверждения планов и смет по распределению материальных запасов Республики.

2) Обязать все производственные отделы ВСНХ и подчиненные им управления, главные и центры и местные Совнархозы представлять В. Ц. И. К. в указываемые ею сроки свои производственные программы.

3) Производственные программы должны составляться на основании следующих данных.

А. Какие требования предъявлены на выработку предприятий.

- 1) Какие заказы даны центральными учреждениями.
- 2) Какие заказы даны местными учреждениями.
- 3) Каковы наличные запасы готовых продуктов.

В. Как распределены заказы по предприятиям.

- 1) Существует ли разделение труда между предприятиями и производителями специализации предприятий; если да, то в чем она заключается.
- 2) Как распределены заказы по предприятиям фактически:
а) национализированным, б) ненационализированным, в) кустарным, г) кооперативным.

Примечание 1. Должно точно указать название и адрес предприятия и данный ему заказ.

Примечание 2. Перечислить предприятия, находящиеся в ведении учреждения и исполнившие заказ, с указанием причины невключения в программу.

С. Каковы реальные возможности исполнения заказов.

- 1) На какой срок и в каком количестве предприятие обеспечено сырьем и материалами. Указать, где находится сырье—на дворе ли предприятия или его необходимо привезти и откуда.
- 2) На какой срок и в каком количестве предприятие обеспечено топливом, и где находится заготовленное топливо.
- 3) Число рабочих, технического персонала и конторских служащих. В ком из них имеется недостаток и в каком числе.
- 4) В каком порядке предприятие обеспечивается продовольствием.
- 5) Число наиболее важных для производства машин, печей или аппаратуры, определяющих производительность предприятия.
- 6) Состояние оборудования (когда был ремонт).
- 7) В чем ощущается особо острая нужда (в каких материалах, частях машин и пр.).
- 8) Какое количество продуктов и каких может быть выработано при данных условиях в месяц.
- 9) В какой срок предполагают выполнить полученные заказы.
- 10) Какова была выработка: а) в предшествующие два года, б) в 1916 г. и в) в довоенное время.

Превосходная программа для благоустроенного, упорядоченного, организованного социалистического общества. Но совершенно непригодная, опасная, гибельная для той полуразрушенной хранины, каковую представляет наше общественное хозяйство.

Тов. Ногин предлагает запросить по «этажам» производственные программы, собрать их воедино, суммировать, согласовать и вывести из них единый хозяйственный план. Тов. Шалиро в превосходной (для будущего социалистического общества) статье разъясняет, что по сведениям производственных программ воедино они вновь посылаются в производственные секции, где тщательно обдумываются и проверяются, затем возвращаются в центральную производственную комиссию, где вновь обсуждаются, согласуются, сокращаются—и тогда единый хозяйственный план готов. И можно поручиться, что это будет превосходнейший план для будущего социалистического общества, а для настоящего ничего, кроме величайшей неразберихи, путаницы, бесплуты не даст, ибо за

деревьями будет позабыт лес, за требованиями этажей будет упущен из виду фундамент, за второстепенным будет пропущено главное.

При настоящем катастрофическом положении единый хозяйственный план должен диктовать свою властную волю всем производственным программам—вот основное положение, вот самый важный, существенный вывод из всего опыта гражданской войны, из всего положительного, а главным образом из отрицательного опыта советского строительства. Этот вывод, как видите, прямо противоположен предложению тов. Ногина—единый план сделать функцией (переменной величиной, зависящей) от производственных программ.

Планомерное составление хозяйственного плана по производственным программам отдельных секций приводит к **анархической** неразберихе, когда каждый тянет к себе для своего угла. Вот поистине превращение разума в бессмыслицу.

Нелегко отрешиться от выжитых десятилетиями навыков и методов работы, дико предлагать, напр., махнуть рукой на льноводство и животноводство, падающие катастрофически, и принять, скажем, меры только к тому, чтобы замедлить их падение. Но ведь мы переживаем «дикую» эпоху небывалой в истории революции, эпоху, которая все положения и понятия переворачивает вверх дном.

Я заговорил о льноводстве и животноводстве, вспомнив о тезисах тов. Рыкова. Тов. Рыков совершенно ясно сознает необходимость «сосредоточения главнейшего внимания на улучшении транспорта» (да и кто теперь не сознает этого?), но как председатель Высовнархоза, сидящий в центре огромного полуразрушенного здания, он не может не прислушиваться к крикам, несущимся со всех этажей, поддается этим крикам и выставляет наряду с транспортом льноводство, хлопководство, животноводство и пр. Вот образец того, как признание на словах главной задачи на деле еще не ведет к устранению всего второстепенного, что идет в ущерб главной задаче.

Возьмите животноводство. Положение катастрофическое. Крестьянский скот вымирает от ряда войн, голода и эпизоотий. Вывод: поставить увеличение и улучшение животноводства в качестве одной из главнейших задач. Да, в нормальное и мирное время, в органические эпохи те меры, которые предлагает тов. Рыков (племенные рассадники, борьба с эпизоотиями и проч.), могут

достигнуть цели. Но в ненормальные, дикие, революционные критические эпохи это не выход. Необходимо найти дикий революционный выход.

Здесь я подхожу к одной основной черте нашего хозяйственного плана, которая отчасти уже наметилась в литературе. Выше я сказал, что чем запутаннее, сложнее, труднее положение, тем более простым, ясным, грубым, прямолинейным и беспощадным должен быть единый хозяйственный план.

Теперь к этому надо прибавить, что чем ниже технический уровень и производительность труда в данной отрасли производства, тем к более высоким по технике способам производства мы должны (и вынуждены будем) переходить сразу, минуя промежуточные ступени. От проселочных дорог сразу, минуя грунтовые и шоссезные пути, к электрическим трамвайным под'ездным путям. От маломощных 6-ти колесных паровозов, минуя 8-ми и 10-ти колесные, к могущественным 12-ти колесным, от сохи и захудалых крестьянских «одров» к тракторным плугам. От лучины к электрической лампе, минуя керосиновую.

И это вовсе не красивое пожелание, не красный вымысел и не увлекательная мечта. Это жизненная необходимость. Возьмите в самом деле вопрос о топливе. И тов. Ломов, и вслед за ним Ц. К. в своих первых тезисах утверждают, что мы еще долго будем сидеть на дровах. Тов. Ломов при этом добавляет, что наше счастье в том, что у нас безграничные запасы леса. Это совершенно неверно. Богатство лесом измеряется вовсе не миллионами десятин земли, покрытых лесами, а узкой, примерно тридцативерстной полосой (по 15 с каждой стороны), по обеим сторонам железнодорож и сплавных рек, густотой народонаселения в этом придорожном и приречном районе, количеством лошадей в этой полосе, конской сбруи и саней, обеспеченностью населения продовольствием и одеждой, обеспеченностью лошадей фуражем, политической сознательностью населения, количеством вооруженной силы, имеющейся в распоряжении исполкомов, политической сознательностью этих отрядов, их обмундированием и продовольствием, степенью толковости и организационной умелости дровозаготовительных органов, величиной требований Наркомпрода и его органов на грузовую транспорт в придорожной и приречной полосе, снежными заносами, отвлекающими подводы и людей, распутицей и многими еще другими обстоятельствами, которые можно перечислять без конца. И вот, если мы учтем все это, то мы должны будем признать, что мы в настоящее время расходует предпоследние, а

может быть, даже и последние дровяные ресурсы. Да если бы даже это и было не вполне так, то во всяком случае несомненно, что на дровах мы не выедем. Все признают, что главнейшие задачи нашего первого, ближайшего хозяйственного периода—транспорт, топливо, хлеб, сырье. И в отношении топлива ни уголь, ни нефть, ни тем более дрова не дадут нам жизненно, необходимого быстрого, немедленного сдвига с мертвой точки, если мы будем пытаться использовать их старыми методами. Вместо того, чтобы везти нефть и уголь, что некоторое время нам все же неизбежно придется делать, мы должны передавать их энергию на расстояние, т. е. прибегнуть к электрофикации на расстояния, которые допускаются техническими условиями. Это во-первых. А во-вторых, мы должны перебросить часть нашей промышленности к источникам энергии и сырья.

Мы подошли здесь не к очень новому вопросу о социалистической перестройке капиталистической производственной базы. Эта база создавалась без всякого плана, и характерно, что некоторые крупнейшие наши производительные районы (Московский и Питерский) крайне удалены от топлива, сырья и хлеба. В гораздо лучшем положении Урал и Донецкий бассейн. Еще во время империалистической войны происходил перенос производственной базы на Волгу и на берега Черного и Азовского морей (особенно, Бердянск, Таганрог). Теперь мы вынуждены, жизненная необходимость толкает нас на то, чтобы создать производственные базы у источника топлива, сырья, хлеба (район Грозного, Омбы, некоторые пункты Сибири). Старые производственные базы необходимо, понятно, использовать. Там есть здания, машины, пути. Но задача сегодняшнего же дня начать постройку новых производственных баз. Это—не остроумный план, не хитрый фокус изобретателя, это—категорическое требование жизненной необходимости. Чем глубже мы опускаемся в пучину хозяйственной разрухи, тем к более высоким технически способам производства мы должны сразу перескочить. Старые же производственные базы (Московскую и Питерскую) мы должны рассматривать на ближайший период, как временные мастерские (вроде тех, какие устраиваются на время сооружения грандиозных построек и затем сносятся), которые поддерживают наш жизненный уровень и служат для сооружения социалистической базы производства. Впоследствии, когда эта роль их будет закончена, мы посмотрим, что делать с ними дальше.

Вопрос о создании социалистической производственной базы, на развалинах капиталистической не нов, но ново в этом вопросе

то, что из области туманных мечтаний и предположений он стал основным вопросом всего нашего плана, злободневным практическим делом. Это нужно понять, прочувствовать, взвешивать в эту мысль, привыкнуть к ней, как ни проста и ни ясна она. Нужно усвоить себе, что создание социалистической производственной базы—основная ось всего нашего хозяйственного строительства и что мы с сегодняшнего же дня приступаем к практическому строительству этой базы. Все наши работы, все частные планы должны оцениваться с этой точки зрения.

Возвратимся к Саратовской широкой Рабоче-Красноармейской конференции. Первое заседание ее началось в 6 часов вечера и продолжалось до 2½ часов ночи, второе заседание на следующий день началось также в 6 часов вечера и закончилось в 5 часов утра (это после рабочего дня). В продолжение этих грандиозных по продолжительности и по числу участников (до 1500) заседаний почти не замечалось беспорядка, хождения, шума. Только в начале первого заседания, сначала меньшевики, а потом анархисты пытались сорвать конференцию и устроили несколько очередных скандалчиков, на что было потеряно около часа времени. Собрания ни в какой мере не носили митингового характера, а были строго деловые. Самое характерное следующее: на первом собрании было два доклада непосредственно один за другим—о международном положении (тов. Флеровского) и о трудовых мобилизациях (мой). После доклада были открыты прения, причем записалось сорок два оратора, говорили из них тридцать (по десяти минут) и все без исключения говорили только по вопросу о трудовой мобилизации и о едином хозяйственном плане, не отклоняясь в сторону, не увлекаясь митинговыми выкриками, держась строго вопроса. Только два оратора говорили плохо, остальные более чем удовлетворительно, а некоторые истинно великолепно, особенно два крестьянина-красноармейца. Профессиональных ораторов коммунистов почти не было. Вся конференция была самым доподлинным участием широких рабоче-красноармейских масс в управлении государством, в обсуждении коренных хозяйственных вопросов, внимательном, взвешивающем, серьезном. Попытки закрыть прения, повторявшиеся несколько раз, систематически отклонялись собранием.

И вот, когда оглядываешься на эти необыкновенные собрания, которые всякого коммуниста, как бы он ни был утомлен, воодушевляют на новую работу, на новые героические подвиги работы, то приходится в упор поставить вопрос о едином хозяйственном плане. Мы хотим привлечь широкие рабоче-крестьянские

массы к управлению государством, хотим произвести широкие трудовые мобилизации для хозяйственного строительства. Этот вопрос о привлечении широких рабоче-крестьянских масс к управлению государством долгое время был в области хороших пожеланий. Теперь, перед лицом таких фактов, как Саратовская широкая рабоче-крестьянская конференция, мы можем утверждать, что это дело сдвинуто с мертвой точки, что это вовлечение широких масс в работу государственного управления и хозяйственного строительства уже на мази, более того, что без дальнейшего углубления и расширения этого процесса мы никогда и не справимся с задачами хозяйственного строительства. Широкая агитация в крестьянских массах, созыв крестьянских съездов и конференций, огромная печатная агитация—вот основной вывод из практического опыта широких и беспартийных конференций, который кажется старым, как мир, но который по существу поразительно нов, ибо впервые в истории даже Советской России поставлен вопрос не вообще о вовлечении широких рабоче-крестьянских масс в управление государством, а о непосредственном, практическом, сегодня же, завтра же—привлечении их к этой работе, о превращении принудительной трудовой мобилизации в сознательное участие в хозяйственном строительстве. Ведь мы хотим потребовать от широких рабоче-крестьянских масс, утомленных, истощенных, новых героических жертв. С каким же хозяйственным планом мы пойдем к ним? Для какой цели, ясной и понятной массам, во имя чего мы будем звать их на новые жертвы, на новые подвиги? Посмеет ли мы вернуться со съезда без плана, или с тем случайным, сборным, наскоро нахватавшимся хозяйственным планом, сбивчивым и неясным, какой случайно изложен в первых тезисах Ц. К. (п. 9), или в тезисах Рыкова и Ногина?

В течение всей гражданской войны мы неустанно вколачивали, разъясняли, об'ясняли, растолковывали ее цели. И такую же работу, но в еще более усиленной степени мы должны проделать и по отношению к трудовым мобилизациям. Но как мы можем сделать это, раз мы для самих себя не уяснили плана (тезисы Ц. К., Рыкова, Ногина доказывают это), раз мы еще преступно разбрасываемся в наших планах, раз мы не сумели, даже выделив главное, основное, сосредоточить все внимание на этом главном, раз у нас не хватает выдержки и решительности быть беспощадными по отношению ко всему, что вредит выполнению главного.

У анархистов, эсеров, меньшевиков есть ясный, простой, понятный для широких масс хозяйственный план—разойтись по

своим хозяйствам, свободно трудиться на себя на своем участке. У анархистов, эсеров, меньшевиков есть ясная для широких масс критика трудовых мобилизаций—«Семена перебросить на участок Петра, Петра—на участок Семена», «Саратовских бросить в Ставропольскую губернию для обработки земель, Ставропольских—в Саратовскую для обработки же земель». Или вот беспартийная, крестьянская критика: «вы хотите сделать, когда нужно пахать, а они будут сор возить, когда нужно убирать, то нужно лес рубить». Здесь замечательно ярко выражено недоверие крестьянина к нашей способности создать правильный хозяйственный план. Это недоверие явно сквозит и в таких вопросах: «тов. Гусев, пахали-ли вы когда пшбудь». Или «товарищ оратор, знакомы ли вы с крестьянским делом? (Все эти критические замечания получены мною в записках на упоминавшейся уже не раз широкой конференции)».

Это естественное для крестьянина недоверие к городскому жителю, ничего не смыслящему «в крестьянстве», надо победить, преодолеть, рассеять, доказать крестьянину, с ясным, понятным для него хозяйственным планом в руках, что и мы в этом деле не лыком шиты и что понимаем **больше, чем он**. Необходимо, чтобы крестьянин уверовал в наши хозяйственные способности, признал наш авторитет. Но без твердого, ясного плана, твердо и неуклонно проводимого, утвержденного партийным съездом, дающего право беспощадной расправы со всеми разбрасывающимися в стороны, растекающимися в широких, необозримых перспективах, сбивающимися и сбивающими с толку других, анархизирующими, партизанствующими, самостоятельными, тянущими в свою лавочку и срывающими работу, мы, конечно, доверия у крестьянина не заработаем.

Таким образом, подходя к вопросу о едином хозяйственном плане с новой стороны, со стороны его понятности и доступности для широких рабоче-крестьянских масс, мы вновь приходим к выводу, что наш единый хозяйственный план должен быть до последней степени прост, ясен, груб, прямолинейен, беспощаден. Только в таком виде он будет понятен массам и может быть превращен в ось всей нашей агитации, связанной с трудовыми мобилизациями и с хозяйственным строительством.

Я уверен, что товарищи, у которых хватило терпения дочитать эту брошюру до настоящих строк, будут весьма разочарованы, когда после таких длинных разговоров о едином хозяйственном плане, я им этот план, наконец, выложу.

Единый хозяйственный план должен быть разделен на хозяйственные периоды, причем каждому периоду должна быть поставлена одна основная хозяйственная задача в следующей последовательности: а) восстановление транспорта, подвоз и образование складов хлеба, топлива и сырья, б) усиленное развитие машиностроения на добычу топлива, сырья, хлеба и на развитие транспорта, в) усиленное развитие машиностроения на производство продуктов массового потребления, г) усиленное производство продуктов массового потребления.

Единый хозяйственный план должен твердо и неуклонно проводиться в жизнь и должен стать осью той агитации, которую партия разовьет вокруг вопросов хозяйственной жизни и трудовой мобилизации.

Все производства, не являющиеся подсобными для основной задачи хозяйственного периода, могут быть поддерживаемы лишь постольку, поскольку их работа не препятствует проведению главной задачи. Подсобные для основной задачи производства должны быть развиваемы в меру действительной необходимости. В силу этого единый хозяйственный план должен представлять не сумму производственных программ, выработанных производственными секциями и местными Совнархозами на основании поступивших заказов от центральных и местных учреждений, а, наоборот, единый хозяйственный план должен определять размер производственных программ по каждой секции.

— Да вы не открываете никакой Америки—сказал мне один товарищ, ознакомившись с этим планом.—Такой план может составить всякий мало мальски грамотный коммунист,—до такой степени он прост, не нов, и всеми признается и даже проводится в жизнь.

— Это верно—ответил я,—что план прост и не нов, чем тяжелее и запутаннее положение, тем более простой, ясный и общепризнанный план должен быть. Это—достоинство, а не недостаток плана, он должен быть прост и ясен не только для полуграмотного коммуниста, но и для безграмотного крестьянина. Ну, а насчет того, что план проводится в жизнь, позвольте мне быть иного мнения. Почитайте тезисы тов. Погина, где он так выразительно описывает беспорядочный хаотический ход развития нашей промышленности. Сможете ли вы доказать мне, что с тех пор, как они были написаны, т. е. со времени последнего съезда совнархозов, действительно произошел крутой перелом в развитии нашей промышленности? Не сможете, ибо никакого перелома пока нет.

А ведь главное в том, чтобы этот план получил официальное признание и закрепление и чтобы он беспощадно проводился в жизнь. Это и будет одна из важнейших, если не самая важная задача предстоящего партийного съезда.

II. Всеобщая трудовая повинность.

Отсутствие ясного единого хозяйственного плана в значительной степени обесценивает тезисы Ц. К., как первые, так и вторые. У них как бы выбит прочный фундамент, почему тезисы шатаются, колеблются и грозят рухнуть.

Обсуждение тезисов на съезде без предварительного принятия хозяйственного плана поставило бы съезд в очень трудное положение. Ему пришлось бы обсуждать и принимать мероприятия (трудовая повинность, милитаризация, трудовые армии) по осуществлению неизвестного ему и не вполне ясного для авторов тезисов хозяйственного плана. В лучшем случае съезд мог бы принять только абстрактные, принципиальные, бессодержательные постановления, которые не дали бы никаких конкретных, практических указаний по осуществлению этих важнейших мер. Необходимо теперь же, на съезде, произвести учет опыта трудовых мобилизаций и трудов армий и от абстрактных разговоров о трудовой повинности вообще в социалистическом обществе вообще перейти к деловой, практической постановке вопроса о трудовых мобилизациях в Советской России в 1920 году для осуществления главных задач первого хозяйственного периода твердо установленного и твердо проводимого единого хозяйственного плана.

Неясность хозяйственного плана отразилась в первых тезисах Ц. К. прежде всего на вопросе о необученной рабочей силе. В пункте а § 9 говорится: «Ближайший подъем производства при крайнем упадке машинного оборудования вызовет во многих отраслях промышленности необходимость чрезвычайно увеличенного применения живой преимущественно необученной рабочей силы». А следующий затем пункт б § 9 гласит: «Дровяные заготовки, которым еще долго предстоит покрывать непомерно большую долю потребности в топливе; разработка торфяных и сланцевых залежей в размерах, какие раньше никогда не имели места; наконец, напряженная восстановительная работа в угольных, рудоносных и нефтеносных районах вызовут, наряду с привлечением рабочих профессионалов, необходимость сосредоточения все более широких необученных масс рабочих».

Вопрос о топливе, как уже указывалось в главе о едином хозяйственном плане, мы вынуждены будем поставить иначе, чем это сделано в только что цитированных тезисах. Коротко это формулировано так: «от дров непосредственно к электрофикации». Поэтому и вопрос о необученной рабочей силе для добывания топлива (да и в других отраслях промышленности) должен быть поставлен в иную плоскость. Не может быть и речи о все более расширяющемся применении необученной рабочей силы на заготовки топлива. Мы этого попросту не выдержим. Достаточно сослаться на тот факт, что в Саратовской губернии на дровозаготовки было привлечено почти все работоспособное население, что в последнее время на них было обращено 75% всего гужевого транспорта и все же за недостаточностью гужевого транспорта, фуража, сбруи—запас дров на Р. У. ж. д. не превышал 10-дневной потребности и с наступлением распутицы дорога через пару недель станет. Госпиталя же все время из-за недостаточности гужа не получали даже голодной нормы. Заметьте, что Саратовская губерния находится в относительно благоприятных условиях, так как на дровозаготовки был обращен обширный аппарат Кавказского фронта, его полевые строительства и красноармейские части.

Только непосредственный переход от поглощающих огромную рабочую силу дровозаготовок к постройке мощных электрических станций у источников минерального топлива даст возможность чрезвычайно сократить требующуюся на заготовку топлива рабочую силу. Таким образом, единый хозяйственный план должен строиться не на все более широком применении необученной рабочей силы для данной отрасли производства, а на ее сокращении путем создания технически более высоких (а вернее сразу самых высоких) способов производства. Абсолютно же число необученных рабочих в общехозяйственном плане может увеличиваться по мере восстановления новых отраслей производства.

Впрочем, весьма возможно, что я и авторы тезисов говорим о разных хозяйственных периодах. Вина—на авторах тезисов, которые хозяйственного плана не дали, а такие неопределенные выражения, как «ближайший подъем производства» могут повести к недоразумениям.

Однако, необходимо все же установить с полнейшей ясностью, что на дровах, необученной рабочей силе и крестьянском гуже мы долго не продержимся. Неоднократно повторявшаяся в литературе и фигурирующая в первых тезисах Ц. К. мысль о том, что основным рычагом для поднятия хозяйства страны яв-

ляется живая рабочая сила, не должна быть истолковываема расширительно. С этого мы должны **начать**, но только для того, чтобы **нак можно скорее от этого отказаться**. Это та первоначальная база, в которую мы должны упереться, чтобы сдвинуть воз с места, но и только. Поэтому в качестве основной практической задачи пред нами встает вопрос о том, чтобы эту первоначальную энергию, которая даст первый толчек остановившемуся хозяйственному механизму, направить исключительно на эту задачу, иначе мы рискуем расточительно и беспутно растратить этот единственный наш резерв на второстепенные, неважные дела, на затыкание дыр, а это повело бы нас к гибели.

Короче это можно было бы формулировать так: первые общегосударственные трудовые мобилизации почти исключительно на транспорт и на постройку мощных электрических станций у источников топлива.

Пункты 16 и 17 первых тезисов затрагивают вопрос о мобилизации женщин. Принципиально мы, конечно, не разойдемся в этом вопросе. Но если трудовые мобилизации требуют огромной осторожности, правильной постановки их, планомерного и целесообразного использования мобилизованной силы, чтобы с самого начала не подорвать нашими грубыми ошибками доверия крестьянства к ним, то по отношению к женщинам необходима совершенно исключительная осторожность. Характерно, что на широкой рабоче-красноармейской конференции я ни словом, ни намеком не коснулся этого вопроса, а между тем получил несколько записок, в которых были такие фразы: «вы хотите жить насчет наших баб», «вы хотите объявить национализацию всех женщин общим достоянием»..

Я сказал, что трудовая мобилизация должна проводиться настолько обдуманно и планомерно, чтобы ни в каком случае не давать повода крестьянину сказать: «даром, без толку гоняли». К сожалению, приходится признать, что нами очень много сделано, для того, чтобы подорвать в крестьянстве доверие к трудовым мобилизациям... Тут имеются и факты «переманивания» крестьян посредством премий (соль) продорганами у топливных, здесь имеются и факты мобилизации тысяч подвод на снегочистку на железнодорогах при полном неумении их использовать, и захваты подвод воинскими частями. Вывод, который напрашивается и который учреждением комитетов по трудовой повинности отчасти уже решен, эта—полная централизация трудовых мобилизаций в едином органе и решительный отказ от всяких чрезвычайных мобилизаций,

проводимых постановлениями чрезвычайных комиссий (вроде сепаратури) и чрезвычайных уполномоченных Совоборонзы.

Столетиями господства помещичьего государства крестьянин воспитан в ненависти ко всяким трудовым повинностям. Поэтому анархисты, эсеры и меньшевики теперь кричат (и не без успеха) о восстановлении крепостного права. Только уморным, терпеливым, настойчивым разъяснением крестьянину нашего хозяйственного плана и целей трудовой мобилизации и возмещением в практическое хозяйственное строительство мы сумеем преодолеть ненависть крестьянина к трудовым повинностям на государство. «на казну». А такие факты неплановых трудовых мобилизаций, как приведенное выше, могут только разжечь вековую ненависть крестьянина к трудовым повинностям.

Отсутствие ясного хозяйственного плана является наилучшей почвой для того, чтобы создать в трудовых мобилизациях величайшую путаницу и перазбериху и совершенно дискредитировать их. Выше (в главе о едином хозяйственном плане) я уже указывал на крайнюю опасность выработки единого хозяйственного плана по производственным программам отдельных секций и совпархозов, по производственным программам отдельных ртудажей, коммун и плетупек и на неизбежную анархию, к которой это ведет. Между тем трудовые мобилизации уже намечаются по этим анархическим отдельным производственным программам. Вот красноречивые факты. Наркомзем требует 2 миллиона сельскохозяйственных рабочих, Наркомпуть 250 тысяч квалифицированных. Выссовпархоз предъявит свои требования по производственным программам отдельных секций.

Мы вплотную подошли к величайшей опасности запутаться, сбиться в трудовых мобилизациях, направить силы не туда, куда нужно, и оставить без рабочей силы те производства, где рабочая сила нужна прежде всего.

Я имел случай на практике, на месте, в Саратовской губернии познакомиться в относительно малом масштабе с этим труднейшим делом. Вот далеко-далеко неполный список требований, которые поступали в Р. В. С. Кавказского фронта на рабочую силу: дровозаготовки и распиловка бревен, снегочистка, чернорабочая сила для железнодорожных мастерских, рабочие отряды для выкорчевывания замерзших во льду плотов, ремонт дамбы на Сазанке (ж. д. подезд к переправе через Волгу, крайне важный), вывод и зачалка баржей (которые иначе погибнут), подвоз песка на водопроводные фильтры (иначе холера и брюшной тиф), ремонт зда-

ний для госпиталей, санитары для госпиталей, банно-прачечные отряды, формирование штабных батальонов, погрузка пшпал для Алгебмы, рабочие для совхозов и т. д. и т. п. и пр. Я мог бы удлинить этот список в три, четыре, в десять раз. И вот, не имея плана и имея только ограниченные силы, приходилось крутиться, как белка в колесе, выворачиваться и изворачиваться на все лады, давать наряды, чтобы затем отменять их, а затем вновь возобновлять. А в результате твердый вывод, что многое сделано было не так, что при крайнем недостатке рабочей силы она нередко тратилась не на первоочередные, не на важнейшие дела. Конечно, стихия брала свое: дровозаготовками и очистка железнодорож от снега похлотили большую часть рабочей силы, но это делалось стихийно. без твердого плана и выходило крайне неэкономно. А кроме того, более близкое знакомство с требованиями на рабочую силу утвердило меня в убеждении, что эти требования также zostавляются без всякого плана, стихийно, под давлением крайней жизненной необходимости.

Возьмите, напр., требование рабочей силы для совхозов. Мотивы самые правильные, более высокая производительность, необходимость поддержать это важнейшее начинание. А в результате, не получится ли действительно так: «Семена на участок Петра, Петра на участок Семена». Снимать крестьянина с его полюсы для работы в совхозе—это для него бессмыслица, ибо различие производительности труда **на себе** он не почувствует, бессмыслица, которая горько напомнит ему помещичьи времена и забрасывание его полюсы для обработки помещичьих земель.

Не ту ли же самую бессистемную трудовую мобилизацию мы получим в центре, если не будем иметь твердого хозяйственного плана? И в чем будет преимущество Главкомтруда и губернских комитетов по сравнению, скажем, с Р. В. С. Кавфронта, раз и у них не будет твердого плана, в котором будет указано: столько-то процентов мобилизованных на такое-то производство в первую очередь, столько то во вторую очередь на такое-то производство, остальные производства лишь в случае свободных остатков рабочей силы в таком-то порядке.

Или вот еще характерный пример из деятельности Главкомтруда, по части «затыкания дыр». Недавно об'явлена трудовая мобилизация для санитарной чистки городов. При этом, несмотря на неоднократные заклинания в тезисах Ц. К. о полнейшей необходимости сообразовать трудовые мобилизации с действительными возможностями, в этой мобилизации никакого соображения ч

следа нет. Судите сами: до распутицы осталось две-три недели, в течение которых мы только и можем подвезти последние дрова, во время распутицы вывоза нечистот не наладить, а затем начнутся военные работы. Нет обоза, нет упряжи, нет фуржа, нет лошадей, нет людей—попробуйте-ка при таких условиях произвести вывозку нечистот и чистку.

— Но не тонуть же в нечистотах? не вымирать же от эпидемий?—скажут мне.

— А почему бы и нет! Отчасти тонуть, отчасти вымирать, а главные силы все же обратить на основную задачу первого хозяйственного периода—транспорт, топливо, хлеб, сырье. Иначе получится починка крыши в то время, когда стены угрожают обвалом.

Мне могут сказать, что моя критика похожа на бесплодное брюзжание, что я только одно и повторяю по вопросу о трудовых мобилизациях: осторожность, осторожность, осторожность. Это неверно, мое предложение совершенно ясно: твердый единый хозяйственный план, проводимый железной рукой—и уж тут, в трудовых мобилизациях на это дело—поменьше осторожности, побольше смелости.

III. Управление народным хозяйством.

Прежде всего, есть ли у нас единый хозяйственный план? Этот вопрос приходится поставить и дать на него ответ по той причине, что некоторые товарищи открыто утверждают, будто у нас единого хозяйственного плана нет, да и быть не может.

Вот, напр., тов. М. Гурвич в № 72 газ. «Трудовая армия» (орган Украинского Совета Трудармии) решительно заявляет, что «в обстановке гражданской войны и кардинальной ломки производственных отношений о едином плане пока не может быть речи». Отголоски этого взгляда можно найти во многих статьях наших газет за последние полгода.

Затем тов. Е. Варга («Экон. Жизнь», № 225 от 9 с.т.) рассказывает, что с тех пор, как он находится в России, он расспрашивал многих товарищей, работающих в хозяйственных организациях, о содержании и основных принципах единого хозяйственного плана, но безуспешно. Большинство «даже не понимало», чего тов. Варга хочет, «Они все снова и снова—повествует тов. Варга—указывали мне на производственные планы отдельных отраслей промышленности, не понимая при этом раз-

ницы между собранными воедино производственными планами и общим хозяйственным планом».

Как видим, во взглядах на единый хозяйственный план продолжает попрежнему царить многообразная путаница, и необходимо ее распутать. Какое различие между суммой производственных программ и единым (общим) хозяйственным планом?

Вот что отвечает тов. Варга на этот вопрос.

Производственный план отдельной фабрики, в сущности, означает следующее: если заводу обеспечивается определенное количество сырья, определенное количество топлива и определенное число рабочих, то при данном техническом оборудовании он может в предстоящий производственный период выработать столько то готовых изделий, железа и т. д. Производственные планы отдельных фабрик собираются вместе, суммируются, подвергаются проверке, и таким образом возникает производственный план целой отрасли промышленности. Эти производственные планы, охватывающие целые отрасли промышленности, поступают в центральную производственную комиссию ВСНХ, здесь между собою сравниваются, устраняются обнаруживающиеся противоречия, а затем представляются президиуму, который их утверждает.

Но дело в том, что, насколько я понимаю, все это максимальные программы, т. е. они предполагают полное снабжение всеми необходимыми производственными факторами. А это приводит к следующим затруднениям. Среди факторов, необходимых для осуществления производственной программы, есть несколько таких, которые не относятся к ведению ВСНХ: снабжение рабочей силой является задачей Главкомтруда, снабжение рабочих продовольствием — наркомпродом, транспорт всех материалов — наркомвнутр. Если отсутствует единый хозяйственный план, если деятельность отдельных народных комиссариатов не регулируется единым и общим хозяйственным планом, то производственный план отдельных отраслей промышленности не может быть осуществлен. Тогда это приводит к явлениям, подобным тем, которые я наблюдал при постройке крупного паровозостроительного завода, где в наличии были все необходимые для постройки материалы, были также доставлены рабочие, но сотни рабочих принуждены были проводить время в бездействии только потому, что у них не было обуви.

Тов. Варга очень четко ухватил основное различие между единым хозяйственным планом и производственными программами в наших русских условиях. Этому различию уделено много внимания в первой главе настоящей брошюры и там прямо сказано: «Единый хозяйственный план должен представлять не сумму производственных программ, выработанных производственными секциями и местными совнархозами на основании поступивших заказов от центральных и местных учреждений, а, наоборот, единый хозяйственный план должен определять размер производственных программ по каждой секции». Здесь определенно и ясно указан способ составления производственных программ и точно установлено их подчиненное положение по отношению к единому хозяйственному плану.

Далее, в той же главе установлены основы нашей хозяйственной политики: вся предстоящая нам работа по восстановлению разрушенного народного хозяйства разбита на четыре периода и каждому периоду поставлена одна основная задача. Это и

есть единый хозяйственный план. «Все производства, не являющиеся подсобными для основной задачи хозяйственного периода, могут быть поддерживаемы лишь постольку, поскольку их работа не препятствует проведению главной задачи. Подсобные для основной задачи производства должны быть развиваемы в меру действительной необходимости».

Верны ли эти основные положения и в частности верен ли единый хозяйственный план? Несомненно верны. Не потому, что они предложены мной и с небольшими редакционными изменениями приняты 9 с'ездом Р. К. П., а потому, что никто даже и не пытался всерьез опровергнуть их. Наоборот, в ряде статей «Экономической Жизни», в брошюрах и в инструкциях эти основные положения десятки раз подтверждены, разъяснены, разобраны, истолкованы и развиты в десятках новых формулировок. То обстоятельство, что ВСНХ палец о палец не ударил, чтобы вырваться из-под власти бесчисленных производственных программ, поступающих и из главков, и из отдельных совнархозов, что он не попытался на основе единого хозяйственного плана, во исполнение его, дать всем отделам конкретное хозяйственное задание и переделать все производственные программы соответственно этому заданию, что он вместо того, чтобы взять на себя действительное руководство работой, бессильно цеплялся за огромное маховое колесо бумажной работы, тащившее его за собою, то, что центральная производственная комиссия ВСНХ утверждала и согласовывала поступающие вразброд и разновременно многочисленные производственные программы, не имея никакого общего плана, то, что многие товарищи, работающие в хозяйственных организациях, по свидетельству тов. Варга, до сих пор даже не знают об утвержденных партийным с'ездом основах нашей хозяйственной политики,—все это очень печальные исторические факты, которые не только не опровергают правильности этих основ и единого хозяйственного плана, а наоборот—самым решительным образом подтверждают.

Единый хозяйственный план у нас есть. Основы хозяйственного строительства нами установлены. Более того—единый хозяйственный план уже проводится в жизнь. Вся наша внешняя и внутренняя политика, вся наша военная политика направлены именно на проведение единого хозяйственного плана. Мир с Финляндией, Латвией и Польшей, победы над Врангелем, Петлюрой и Балаховичем, борьба против бандитизма—все это создает и создало основные предпосылки для осуществления единого хозяйственного плана. Транспорт сдвинут с мертвой точки и

идет на улучшение. Условия для создания продовольственного и сырьевого фонда даны победами Красной армии. Топливный фонд образован и необходимо только проследить, чтобы он не был растрочен впустую (а есть указания, что эта преступная растрата уже идет). Все это—как раз основные задачи первого хозяйственного периода нашего единого хозяйственного плана. Несомненно, что она не выполнена даже в одной десятой части. Несомненно также, что многое, если не все, сделано и делается без плана, эпизодически, случайно, без заранее обдуманного намерения, без единого общего руководства, вследствие чего все эти наши победы на трудовом фронте покупаются невероятно дорогой ценой, колоссальной непроизводительной растратой сил и средств, вызываемой безобразной сложностью, невероятной неуклюжестью, неслыханной неналаженностью и отвратительным бюрократизмом наших хозяйственных аппаратов, которые работают с огромным трением и дают ничтожный процент полезной работы. Таких случайных, эпизодических, не объединенных между собою попыток проведения единого хозяйственного плана у нас есть уже несколько. Крупнейшие из них—особая транспортная комиссия и полномочная комиссия по Донецкому бассейну. При всей целости и поучительности этих попыток необходимо, однако, с полной ясностью установить (и это уже подтверждается опытом), что такими разрозненными ударами мы не добьемся быстрых и решительных успехов на трудовом фронте и что необходимо планомерное, объединенное единым общим руководством проведение нашего единого хозяйственного плана на **всем трудовом фронте**, а не на отдельных его участках.

Система отдельных нажимов на слабых участках трудового фронта не хороша тем, что помощь приходит после того, как слабый участок уже образовался. Задача же состоит в том, чтобы путем непрерывного планомерного руководства не допустить образования слабых участков на важнейших и важных направлениях трудового фронта.

Приведенный выше взгляд тов. Гурвича на счет невозможности установить единый хозяйственный план «в обстановке гражданской войны и кардинальной ломки производственных отношений» (как будто эта ломка совершается без плана?) есть наиболее прямолинейное, наиболее открытое признание нашего бессилия пред впервые в истории человечества вставшей в таких гигантских размерах задачей наладить планомерное общественное производство. Если это так, если мы не способны, то не лучше ли теперь же распрощаться с социализмом и с коммунизмом

и признать правильность меньшевистских взглядов. Не далеко от тов. Гурвичи ушли и те товарищи, которые, признавая единый хозяйственный план, в то же время находят ненужным, бесполезным, даже вредным или невозможным составление частных планов во исполнение единого плана, разработку его и предлагают вырабатывать эти планы в самом процессе хозяйственного строительства, призвав статистику и прочие ученые вещи лишь в качестве вспомогательного средства. Живая практическая работа, дескать, укажет путь. Это уже прямой отказ от нашего основного положения: социализм есть контроль и учет, а от выработки планов в самом процессе строительства отдает меньшевизмом. Апелляция к живой практической работе, как к верховному разуму, тащит нас назад, к тому, что мы начали уже изживать. Живая практическая работа—прекрасная вещь, без нее никуда не годится теории, но живая практика без предварительного твердого и ясного плана, особенно в деле хозяйственного строительства в Советской России в 1920—21 г.г., своими ценными планами затянет в болото, как это и случилось с ВСНХ, с его отделами и главками, у которых и живой и бумажной практики сколько угодно. Лучше какой-нибудь план, но твердо проводимый, чем хаос живой практики без всякого плана.

Противоположную крайность тов. Гурвичу представляют те товарищи, которые требуют, чтобы наш единый хозяйственный план был разработан теперь же до конца в виде детальной календарной хозяйственной программы. Таких требований, более или менее законченных, можно немало найти в нашей экономической прессе.

Разберемся в этом требовании поближе. Что такое наш единый хозяйственный план? Это, выражаясь по военному, «стратегический» план нашего хозяйственного строительства, нашей борьбы на трудовом фронте. Единый хозяйственный план указывает основные стратегические цели хозяйственного строительства, основные стратегические этапы, ведущие к ним, и, наконец, даст основные положения хозяйственной стратегии. Весь стратегический план разбит на четыре последовательные стратегические операции, а основы нашей хозяйственной стратегии формулированы в виде четырех правил: 1) Непрерывно помнить о главной задаче стратегической операции, не разбрасываться и уделять основной задаче максимум сил и средств. 2) На подсобные задачи обращать сил и средств ровно столько, сколько необходимо для обеспечения главной задачи. 3) На задачи, не имеющие подсобного значения,

уделять силы и средства лишь постольку, поскольку это не мешает выполнению главной задачи (а также подсобных). 4) План операций составлять не по тактическим планам составных частей, а, наоборот, из плана операций выводить тактические планы составных частей.

Основная идея, главная руководящая мысль единого хозяйственного плана и нашей хозяйственной стратегии, красной нитью проходящая сквозь всю первую главу (О едином хозяйственном плане), это—всеобщее разорение, всеобщий недостаток, истощение запасов, которое в корне перевертывает все обычные, привычные, унаследованные от мирной эпохи капитализма методы хозяйственного строительства. Эта мысль повторена несколько раз, ей дано несколько резких формулировок. Напомню только две: 1) «Планомерное составление хозяйственного плана по производственным программам отдельных секций приводит к анархической неразберихе, когда каждый тянет к себе, для своего угла. Вот поистине превращение разума в бессмыслицу». 2) «Вопрос о милитаризации имеет еще одну сторону, которая была предметом живого обсуждения в нашей прессе и на собраниях. Это—внесение методов военной работы в наши советские организации. Очень многие товарищи всерьез доказывали непригодность методов военной работы для хозяйственного строительства. Здесь более всего сказывалась вевшаяся в нас, привитая нам капиталистическим строем традиция, усиленная к тому же мирным сидением в московских канцеляриях при советском строе,—традиция, которая соответствовала действительному положению дел в эпохи мирные, различию между методами военными и хозяйственными. Пора отрешиться от этой традиции и понять, что в революционные эпохи могут быть только революционные методы хозяйственного строительства и что военные методы работы (особенно военные методы гражданской войны, которые резче, острее, стремительнее) весьма близко приближаются к революционным методам».

Вот этой основной мысли о том, что наша нищета переворачивает вверх дном все методы хозяйственного строительства, что наша нищета революционизирует до последних пределов всю нашу хозяйственную работу, многие товарищи не поняли и не сделали всех неизбежно вытекающих из нее выводов. Попробуем это сделать мы.

Если бы какому-нибудь стратегу предложили заранее составить подробный план стратегической кампании, дать заранее полный перечень предстоящих боев с указанием места, времени и числа участников, то этот стратег в ответ расхохотался бы и сказал

бы, что стратегический план, сообразованный с общей обстановкой и с общим учетом сил обеих сторон—а то и другое меняется очень медленно—всегда может быть составлен, но предвидеть тактические планы через всю стратегическую операцию вперед совершенно немыслимо, потому что неизвестно, как сложится обстановка ко времени этих тактических операций, каково будет соотношение сил на тех или других участках фронта, насколько удовлетворительно будет поставлено снабжение у обеих сторон и т. д. Единственный тактический план, который он может изложить хоть сейчас же, это—план первой тактической операции, так как обстановка ее известна: наши части стоят там-то, неприятельские там-то, у нас столько-то сил, столько-то орудий и броневиков, у неприятеля столько-то и т. д. Уверен ли он в победе? Поскольку учет обстановки произведен правильно и не будет непредвиденных случайностей,—а такие на войне всегда бывают, ибо всего заранее точно не учесть—то он уверен.

Те товарищи, которые предъявляют требование, чтобы им представили подробно разработанный на целый стратегически-хозяйственный период хозяйственный план, не обнаруживают большого понимания хозяйственной стратегии и хозяйственной тактики. Никакого иного плана, кроме плана первой тактически-хозяйственной операции, первого очередного хозяйственного задания, они не получают. В довершение сходства с боевыми операциями на их вопрос, есть ли уверенность в успехе этого плана, им будет дан такой-же условный ответ: если обстановка учтена правильно, если правильно учтены наши запасы топлива и сырья, если транспорт выполнит данное ему задание, если не будет непредвиденных случайностей, то успех обеспечен.

Отсутствие точного учета и невозможность охватить им в настоящее время все народное хозяйство (мы еще долго не сможем учесть крестьянское хозяйство) довершают сходство с военной обстановкой. Непредвиденных случайностей будет сколько угодно.

Когда первое очередное (тактическое) задание будет выполнено полностью или частично, создастся новая обстановка, новая база для второго очередного задания, уже более широкого. Когда будет выполнено второе задание, то получится еще более широкая база для третьего очередного задания и т. д. Наша задача в том, чтобы каждое задание приводило к расширению нашей оперативной базы, общее же направление заданий указано нашим стратегическим планом—единым хозяйственным планом.

Вот и все, что можно сказать по вопросу об отношении между нашим хозяйственно-стратегическим и хозяйственно-тактическим

планами, между «планом—максимумом» и «планом—минимумом» (термины т. Ваксова—«Э. Ж.» № 219), между единым хозяйственным планом и производственными программами. Как ни обгадывай и ни обесасывай этот вопрос, ничего по существу нового добавить нельзя.

Попытки составить очередные хозяйственные задания (тактические планы), *à la longue* (не долгий период, «долгосрочные») у нас уже были. Так, тов. Маркович в «Экономической Жизни» (№ 263) сообщает, что Комгосоор (комитет государственных сооружений) очень усердно и очень энергично в течение двух лет работал над составлением целого ряда пятилетних (!) планов работ по железнодорожному, шоссе, элеваторному, холодильному и водному строительству. «Конечно—добавляет тов. Маркович—работа эта весьма важная (?), но ведь это, так сказать, «материал к материалу» (вот так «весьма важная»!), ибо эта работа обладает многочисленными пробелами, не позволяющими пока дать ей практическое применение». Для нас с избытком достаточно одного «пробела»—практической неприменимости, остальные нас не интересуют. Почему эти несомненно великолепные планы оказались практически неприменимыми? Да потому, что они не сообразованы с обстановкой, потому что они построены вне времени и пространства. Пятилетние планы! Будьте милостивы! Кто возьмется более или менее точно определить, какая у нас будет хозяйственная обстановка не через пять лет, а хотя бы через год?

Но какое же наше первое очередное задание, первая тактическая операция, первый частный план?

Это первое очередное хозяйственное задание во исполнение единого хозяйственного плана надо составить на основании учета наших хозяйственной обстановки, наших запасов топлива, сырья и продовольствия, имеющихся налично или имеющих поступить в ближайшем будущем, а также на основании провозоспособности наших железных дорог, и т. д.—словом на основании наших наличных производственных возможностей. Надо знать, что у нас есть, чтобы сказать, что сделать можно. Произведен ли у нас такой учет хозяйственной обстановки, хотя бы приблизительный? Судя по многим данным, не произведен. Поэтому, начать придется вероятно с учета, а затем уже на нем построить первое очередное производственное задание и дать всем хозяйственным органам первую производственную директиву, во исполнение которой они разработают свои производственные программы.

Можно с полной уверенностью сказать, что этот первый учет будет страдать многочисленными более или менее крупными по-

грешностями. Может ли это заставить нас отказаться от составления первого очередного хозяйственного задания? Ни в коем случае. Ибо, во-первых—лучше плохой план, чем теперешняя работа без всякого плана (или по 150 планам, что совершенно равносильно). Плохой план содержит 20—30 ошибок, которые в процессе его проведения могут быть хотя бы частично исправлены. Работа же без плана сплошь и исключительно состоит из ошибок, которые к тому же и исправлены быть не могут. Кроме того, ошибки в плане поучительны, дают полезные уроки, ошибки же бесплановой работы только сбивают с толку. Во-вторых, мы поэтому еще не можем откладывать составление очередных хозяйственных заданий из-за неточностей в учете, что, как это уже указано выше, наш учет, вне зависимости от наших усилий, еще долго будет страдать неточностями. А жить-то и производить нам надо теперь же, значит, и план надо иметь. Пора покончить самыми решительными мерами с периодом хаоса, суетни, беготни, метания из стороны в сторону, суматохи, неразберихи, толчеи, паникерства, непродуманных скороспелых решений, спешного нагромождения случайных, временных организаций, пора ликвидировать «период Смольного», который расширился на всю Советскую Россию и затянулся на три года. Положение стало невыносимым и нестерпимым. Хаос и неразбериха душат всех и создают в широких рабочих массах неверье в возможность справиться с задачами хозяйственного строительства, а в партии ведут к небывалому в ее истории обострению отношений между «верхами» и «низами».

Кто же будет составлять очередные хозяйственные задания и давать очередные хозяйственные директивы? Какой орган? Здесь мы подходим к основному, центральному, решающему пункту в вопросе о нашем хозяйственном аппарате. Выше было схематически, упрощенно изображено расширение нашей операционной хозяйственной базы посредством выполнения ряда последовательных очередных хозяйственных заданий (во исполнение единого хозяйственного плана), основанных на учете изменившейся тактической хозяйственной обстановки. На практике дело сложится совсем не так просто, ибо по целому ряду причин нам не удастся так резко разграничить последовательные хозяйственные задания одно от другого. Центр тяжести вопроса сводится все к той же хозяйственно-стратегической обстановке (отсутствие запасов, «война без резервов на трудовом фронте»), которая положена в основу нашего единого хозяйственного плана и нашей хозяйственной стратегии. К этой стратегической обстановке мы уже прибавили еще одну черту: длительная невозможность точного учета народного хо-

зяйства в крестьянской стране. Я не касаюсь пока других стратегических особенностей строительства социализма в крестьянской стране и совсем не затрагиваю такой особенности в нашей хозяйственно-стратегической обстановке, как недостаток обученной рабочей силы, инженеров и пр.

Возьмем хозяйственно-стратегическую обстановку капиталистического производства. Что мы здесь находим? Изобилие запасов, большие «резервы» и в том числе резервную рабочую армию. Капиталистический трест ведет производство не на «последние крохи» топлива и сырья, а на топливо и сырье, которые добыты год—полгода тому назад и лежат на складах. Поэтому он имеет возможность при изменении тактической обстановки (повышение спроса на рынке) быстро расширить производство. Учет внутри предприятий треста поставлен идеально. Трест даже не без успеха учитывает общественную потребность в продуктах производства и тем устраняет кризисы перепроизводства. Самое главное, что нас сейчас интересует, это то, что правление треста может заблаговременно, будучи обеспечено запасами, работая «на всем готовом», имея точный учет, обдумать свой хозяйственный план на предстоящий год, дать производственные программы всем трестированным заводам, и в дальнейшем свести всю свою работу к наблюдению, во-первых,—за аккуратным и экономным выполнением программ, во-вторых—за рынком, откуда единственно можно ждать изменений в тактической обстановке, вызывающих изменения в производственном плане. Производственно-технический аппарат и аппарат управления треста налажены.

Раз пущенный в ход, весь сложный аппарат треста, от директора правления и его стенографисткой, аккуратно просиживающих в светлом, чистом, теплом и просторном помещении правления «от 10 до 4», до надсмотрщика токарной мастерской на расположенном в 1.000 верстах от правления заводе, работает точно, как машина. Нет ни малейшей необходимости заглядывать во все углы ежедневно, требовать ежедневных отчетов, донесений, подгонять «скорее, скорее». Вполне достаточно месячных или даже трехмесячных отчетов. А главное, весь продукт производства можно спокойно сложить на склад, хотя все же лучше, если он не будет залеживаться.

Возьмем далее хозяйственно-стратегическую обстановку организованного социалистического общества. Здесь дело еще яснее и проще. В основе лежит избыток запасов во всем,—в топливе, в сырье, в продовольствии, в обученной рабочей силе, в резерве которой числится в случае необходимости увеличение рабочего дня с 3—4 часов до 8—10. Резких изменений в хо-

хозяйственно-стратегической обстановке быть не может. Изменения в хозяйственно-тактической обстановке возможны лишь в случае какой-либо катастрофы: засухи, наводнения, пожара, землетрясения. Производство идет не на текущей добыче топлива, сырья и продовольствия, а на старых запасах. Высший совет народного хозяйства организованного социалистического общества (не смешивайте с нашим ВСНХ,—ничего общего не имеет), имея точнейший учет общественных потребностей, легко (дело сводится к арифметике) устанавливает хозяйственный план на год и на этом заканчивается его работа, ибо он уверен, что производственные программы будут выполнены сознательными членами общества (а сознательны все) математически точно. Производственно-технический аппарат и аппарат управления промышленности во всех своих частях сконструированы идеально.

Здесь дело еще спокойнее и вернее, чем в капиталистическом тресте. Годичного отчета достаточно, ибо если бы где-нибудь произошла ошибка и произведено было меньше заданно, то никакой беды от этого быть не может. Произведенные продукты все отправляются на склады.

Теперь возьмите нашу хозяйственно-стратегическую обстановку (которая, заметьте, продлится еще довольно долго и изменится к лучшему только по выполнению основной задачи первого периода нашего единого хозяйственного плана)... Полное истощение или недостаток запасов сырья и топлива, невозможность точного учета, разбитый производственно-технический аппарат, к тому же очень слабый и неразвитый от «природы», совершенно не налаженный аппарат управления. Наша хозяйственно-стратегическая обстановка в корне отлична и от обстановки организованного социалистического общества и от обстановки «благоустроенного» капиталистического общества. И это коренное отличие обстановки не может не вызывать коренных отличий и в методах управления, и в организационных формах хозяйственного аппарата, и в темпе работы.

Вернемся теперь к очередным хозяйственным (тактическим) заданиям и к вопросу, каков должен быть орган, составляющий и дающий эти задания, в чем должна заключаться его работа. Мы уже указали, что с этими заданиями дело обстоит очень сложно. Почему? Потому, что в нашей хозяйственно-стратегической обстановке тактическая обстановка невероятно сложна. Приходится ставить и выполнять задания под непрерывной угрозой хозяйственной гибели, провале того или иного участка трудового фронта, приходится вести работу по заведомо неверному плану, при не-

хватке во всем, при неспешности везде. Какие из такого положения вытекают выводы? А вот какие: этот орган должен быть непрерывно, **изо-дня в день** работающим. Он должен **изо-дня в день** наблюдать за выполнением задания. Он должен **изо-дня в день** исправлять неизбежные (в силу плохого учета) ошибки самого задания и неизбежные при современном состоянии наших хозяйственных аппаратов (а в один месяц и даже в один год их полностью не выправить) промахи в выполнении задания. Он должен **изо дня в день** учитывать непрерывно и нередко неожиданно—резко (в силу плохой связи, разительности, непредусмотрительности, неопытности и неумелости) меняющуюся хозяйственно-тактическую обстановку. Он должен быстро маневрировать теми небольшими запасами, которые поступают из шахт, фабрик и заводов (пбо запасов нет и каждый топор, каждый молоток надо немедленно пускать в дело, а не на склад) и посылать подкрепления на наиболее угрожаемые участки трудового фронта. а для этого необходимы быстрый учет и быстрое распределение. Наконец, он должен создавать (ибо дело новое) и разрабатывать нашу хозяйственную стратегию, нашу хозяйственную тактику, наиболее усовершенствованные и быстрые методы учета и распределения.

Как видите, у этого органа дела по горло и характер работы его не имеет ничего общего, коренным образом противоположен мирному сидению в управлении «от 10 до 4», неторопливому чтению раз в три месяца отчета и посещению раз в год собрания акционеров. Точно также работа этого органа не имеет ничего общего с работой центральной производственной комиссии ВСНХ, которая обсуждает, согласует и утверждает поступающие к ней многочисленные производственные программы и на этом считает свою задачу законченной. У этого органа, строго говоря, нет окончательно фиксированного хозяйственного плана. Да такого твердого плана и не может быть в нашей хозяйственно-стратегической и хозяйственно-тактической обстановке, для которой необходим гибкий, поддающийся постоянным исправлениям и изменениям план. И с этой стороны условия его работы резко разнятся и от капиталистического треста и от организованного социалистического общества с их зафиксированными до последнего гвоздика твердыми планами, и от центральной производственной комиссии ВСНХ, у которой вообще никакого хозяйственного плана нет. Гибкость и изменчивость очередного хозяйственного задания, вовсе не принадлежащие к его достоинствам и отражающие с одной стороны отсталость русской промышленности, а с другой—невероятно тяжелую и сложную русскую хозяйственно-стратегическую и хозяйственно-

тактическую обстановку, налагает на работу органа, вырабатывающего и дающего задания, одну характерную черту: так как задание не является законченным и подлежит в процессе его исполнения частым исправлениям и изменениям, то задание не отрывается от органа, выработавшего его (как это установлено по отношению к центральной производственной комиссии ВСНХ), не передается для выполнения в другие руки. Другими словами, выработка хозяйственного задания и постоянное наблюдение за его выполнением совмещаются, совпадают, неразрывно связаны между собой и сосредотачиваются в одном и том же органе.

Все эти глубокие различия в одной и той же по существу работе управления общественным производством (выработка хозяйственного плана, наблюдение за его исполнением, учет и распределение) коренятся, как уже это подробно разъяснено выше, в коренном различии между хозяйственно-стратегическими обстановками Советской России, с одной стороны, и развитого социалистического (или капиталистического) общества—с другой. Это различие выражает собою различие между мирными и революционными эпохами. В резкой, подчеркнутой, заостренной формуле это глубокое различие можно выразить так: главное управление народного хозяйства в будущем социалистическом обществе это—«мирная канцелярия», главное управление народного хозяйства Советской России в **1920—21 годах** это—«полевой штаб» (народного хозяйства). Чем более мы будем «преуспевать» в области хозяйственного строительства, чем, следовательно, лучше будет становиться наше хозяйственное положение, тем все более «полевой штаб» будет превращаться в мирную канцелярию. Наша хозяйственная работа особенно остро революционизируется (милитаризируется) в силу неслыханного хозяйственного истощения нашей страны. Из этого неслыханного истощения, разрухи, развала непосредственно вытекает наша хозяйственная стратегия, наш единый хозяйственный план, а также методы, приемы, характер, темп работы по управлению народным хозяйством и те организационные формы, в которые эта работа укладывается. Кто с этим не согласен, тот обязан доказать, что мы не истощены, что хозяйственной разрухи у нас нет, что единый хозяйственный план и основы нашей хозяйственной стратегии, утвержденные 9 съездом Р. К. П., неправильны, не вытекают из обстановки.

Мы видели, что работа органа, управляющего народным хозяйством в Советской России, складывается из четырех различных функций: 1) Выработка и наблюдение за выполнением очередных производственных заданий для всего народного хозяйства (трудового фронта) в целом. 2) Центральный учет. 3) Центральное распреде-

ление. 4) Научная постановка разработки хозяйственной стратегии и тактики, методов учета и распределения, методов составления очередных производственных заданий и производственных программ, методов и организационных форм управления крупными делениями народного хозяйства, разработка нашей хозяйственной политики в отношении крестьянства и т. д.

Сообразно этим четырем функциям управляющий всем народным хозяйством орган, «единый хозяйственный центр» или «главное управление народным хозяйством» (я не употребляю термина ВСНХ, чтобы не создать путаницы,—такова уже, видно, судьба ВСНХ, где он, там и путаница) имеет четыре основных отдела: 1) отдел выработки планов, 2) отдел учета, 3) отдел распределения и 4) научно-статистический отдел. А во главе этих четырех отделов, объединяя их работу и пользуясь ими как рабочими органами, стоит собственно управление или правление или революционный совет народного хозяйства, коллегия из трех-пяти управляющих, директоров, народных комиссаров (назовите их так угодно), во главе с председателем, из дня в день «от 10 до 4 ч. у.» и «от 6 до 2—3 ч. н.» работающих в самом управлении.

Прежде, чем перейти к более детальному рассмотрению работы этих четырех основных отделов, необходимо усиленно подчеркнуть, что все эти четыре его функции неразрывно-тесно связаны друг с другом. Для доказательства этого придется повторить то, что уже сказано выше об этом органе. Выработка очередных хозяйственных заданий и неразрывно связанное с нею наблюдение за их выполнением требуют непрерывного и быстрого учета всех добытых, заготовленных и произведенных продуктов и быстрого маневрирования ими (распределения). Отделение выработки производственных заданий от наблюдения (контроля) за их выполнением, или от учета, или от распределения создало бы величайшие трудности в координировании, в дружной, направленной на одну и ту же задачу работе этих четырех функций. Это—четыре стороны одного и того же дела. Если распределение, скажем, будет отделено от выработки и составления очередных хозяйственных заданий, то вообще невозможно себе представить, как может при этом дело управления народным хозяйством быть поставлено правильно. В самом деле: главное управление народным хозяйством выработало и утвердило очередное хозяйственное задание. Тем самым уже предопределено распределение. Но распределение не подчинено ему, оно подчинено какому-то другому органу. Этот другой орган несогласен с распределением, установленным главным управлением нар. хоз. иначе говоря не согласен с очередным планом. А так как без распределения, без получения топлива, сырья, продовольствия ни

одного задания, хотя бы самого правильного, осуществить не возможно, то выходит, что в конечном счете очередные хозяйственные задания дает не главное управление нар. хоз., а какой то другой орган, не имеющий при себе ни отдела учета, ни отдела выработки заданий, ни научно-статистического отдела, в деле управления хозяйством не специализировавшийся и с ним незнакомый. Это была бы величайшая и вреднейшая, преступнейшая бессмыслица, так как при таком положении главное управление нар. хоз. оказалось бы «лошадью о трех ногах», а орган которому подчинено распределение «лошадью об одной ноге». Пусть ученые спецы спорят между собою о том, какая лошадь лучше—об одной или о трех ногах. В этом вопросе я большой консерватор и полагаю, что и та и другая одинаково никуда не годны. Лошадь должна иметь все четыре ноги. Четыре стороны одного и того же дела—выработка и наблюдение за выполнением заданий, центральный учет, центральное распределение и научная постановка управления народным хозяйством—не должны быть отрываемы одна от другой.

Какое центральное, решающее, кардинальное, значение имеет вопрос об отделении распределения от главного управления народным хозяйством, видно также из следующего. В №255 «Эконом. Жизнь» тов. Варга, в статье «хозяйственный план и материальное хозяйство», основываясь на венгерском опыте, предлагает «организовать руководство производством, опираясь на распределение материалов». Несомненно, у кого в руках материалы, тот и «хозяйит» в производстве, тот и управляет им. А всю работу по управлению производством в русских условиях будет выносить на себе все же не отдел распределения, а «оперативный» отдел (составление заданий и наблюдение за выполнением их). И потому «полевой штаб» нужно придать «хозяйину» материалов, полностью. Разрывать нельзя. Из всех писавших о едином хозяйственном плане тов. Варга обладает наиболее ясным, наиболее трезвым, наиболее деловым подходом к вопросу. Но венгерский опыт слишком короток, венгерская хозяйственно-стратегическая обстановка не похожа на русскую. Мне кажется, что последнюю тов. Варга еще не успел учесть. По крайней мере, об этой чрезвычайно важной стороне дела в его статье ничего нет.

Чтобы еще ярче осветить вопрос, сошлюсь на того же тов. Варга (Э. Ж. №225), который по поводу производственных программ, поступающих в ВСНХ, сообщает что фактическое руководство (программами) находится в руках двух учреждений, которые, собственно, и не призваны к этому: Главтопа и НКПС. Тов. Ногин («Изв.» № 268) по поводу программы Главтекстиля также сообщает следующее: «Программа эта в буквальном смысле слова

продиктована Главтошом, транспортными и жилищными условиями». Вот вам образец результатов отделения материалов от центр. произв. комиссии ВСНХ: ее работа превращается в пустошоружнее времяпрепровождение. Допустимо ли, чтобы единый хоз. центр попал на такую же роль? Допустимо ли, чтобы командовал фронтом не комфронт, а начальник снабжения фронта?

Если мы подойдем к вопросу со стороны «маневрирования» имеющимися запасами (напр., топлива) и поступающим сырьем, продовольствием и продуктами фабрично-заводского производства, то и здесь отделение от главного управления нар. хоз. центрального учета или центрального распределения «сарежет» то быстрое и гибкое маневрирование, которое повелительно и властно диктуется всей нашей хозяйственно-стратегической и хозяйственно-тактической обстановкой, сделает наши заведомо неверные, а потому преднамеренно гибкие и изменяемые хозяйственные задания, твердыми, т. е. зафиксирует, прочно закрепит ошибку задания, сведет на нет всю работу по учету меняющейся хозяйственно-тактической обстановки, ибо какой толк в правильной обстановке, раз нет возможности во-время подкрепить слабый участок трудового фронта, изменить задание сообразно обнаружившейся в нем ошибке или изменившейся обстановке или непредвиденной случайности. А сколько было этих непредвиденных случайностей на трудовом фронте, сколько было неправильных расчетов, неверных планов, грубых ошибок, видно по тому, что в 1000 раз легче сосчитать наши правильные планы и верные расчеты, чем наши ошибки. Нужна величайшая гибкость хозяйственного аппарата: чтобы все эти ошибки и случайности быстро парировать и исправлять. Без единства четырех функций управления нар. хоз. никакой гибкости не будет, а будет окостенение, бюрократизм.

Приходится все это разжевывать потому, что даже видные товарищи, работающие в хозяйственных организациях, не понимают этого, не видят этого, хотя, казалось бы, все это так понятно и так бросается в глаза.

Возьмите, напр., тов. Ларина. Уж на что, кажется, ученый человек, обладающий большими познаниями в экономических вопросах, знающий «наизусть» наши хозяйственные аппараты, три года наблюдающий их работу и сам принимавший близкое участие в ней. А посмотрите, что он предлагает!

Вот выдержка из его статьи, «59—головная гидра», помещенной в № 252 «Экон. Жизни»:

Прежде всего, надо установить, чтобы для каждой отрасли хозяйства было только по одному плановому центру. Для двух отраслей такие аппараты готовы, это—главтоп для топлива и высший совет перевозок—для перевозок. Надо установить еще первым делом единую комиссию планов производства при

призидуме ВСНХ и единую комиссию материальных ресурсов при Совнарком. Сейчас комиссия производства при ВСНХ рассматривает планы только кусочка промышленности—тех главков и предприятий которые подчинены призидуму ВСНХ. Теперь надо будет еще подчинить ей программу работ всех предприятий промвоенсовета (передав промвоенсовет в качестве производственного отдела в ВСНХ и упразднив чусснабары, как параллельную организацию, уже сыгравшую свою роль—право предоставления в известных случаях пайковых, сметных и военных привилегий можно было бы предоставить председателю ВСНХ); надо будет еще подчинить ей программу транспортного производства (передав в ее ведение основную транспортную комиссию совета обороны). Программу строительного производства (по работам коммуна. отделов н. к. в. д., по работам высшего совета связи, наркомпочтола, компроса и т. п.) и производства кустарного (распустив всякие „чекваланы“ и т. п.) Тогда у нас будет единый план использования всего технического индустриального оборудования страны и станет возможным его разумное перераспределение. Само собой, что при такой постановке дела в комиссия производства ВСНХ или в ее специальных отделах будут вполне уместны представители компрода, наркомвоена и н. к. п. с.

Точно также самоочевидным является вместо существующих, примерно, двух десятков междуправительственных плановых распределительных органов (вплоть до „междуправительственной комиссии распределения швейных машин“, организовать при высшем административно-законодательном „всеправительственном“ органе, при Совнарком, одну комиссию материальных ресурсов, проведя затем уничтожение и слияние параллельных и нагроможденных организаций и в отдельных комиссиях (напр., слияние главкомтруда с наркомтрудом—не касаюсь здесь конкретных частности, так как проект программы раскрасирования, слияния, подчинения и т. д. всех 59 голов „советской гидры“ уже разработан особой подкомиссией упомянутого совещания).

Когда для каждой отрасли хозяйственной жизни (производство, распределение, транспорт, топливо, труд, сельское хозяйство, финансы, внешние сношения) останется таким путем только один плановый центр,—самым важным будет подчинить все эти центры одному программному совещанию всех экономических наркомов во главе с председателем СНК и с участием председателя в. ц. с. п. с. Это совещание будет давать предварительные руководящие указания всем плановым центрам, объединяя тем самым их работу уже с начала, а не только в порядке разбора задним числом „междуправительственных тренингов“,—и будет с этой целью рассматривать, утверждать как более длительные ориентировочные, так и текущие фактические их хозяйственные планы.

Таков, помоему, сейчас единственный реальный путь подхода к осуществлению „единого хозяйств. плана“. Где устраивать это совещание,—при Совнарком или совобороне—мне безразлично: это пусть решают тонкие знатоки советской конституции.

Я намеренно привел целую половину статьи тов. Ларина. Вдумайтесь, взгляните в эту статью. Извините меня, но от статьи на три версты разит бюрократизмом. Бюрократ, испугавшийся своих собственных дел, бюрократ, восставший против бюрократизма, бюрократ, напаяливший на себя доспехи Георгия Победоносца, чтобы поразить 59-головую Советскую гидру, но все же оставшийся под грозными доспехами тем же бюрократом—в таком виде выступает тов. Ларин в своей статье. Что, в самом деле, предлагает тов. Ларин? **Первое предложение:** уничтожить 59 органов, вырабатывающих хозяйственные планы, и организовать 8 таких органов: производство, распределение, транспорт, топливо, труд, сельское хозяйство, финансы, внешние сношения (59-головую гидру заменить 8-головой). **Второе предложение:** подчинить эти 8 плановых центров «одному программному совещанию всех экономических наркомов (ВСНХ, Наркомпрод, Наркомпуть, Нарком-

фин, Наркомтруд, Наркомзем, Наркомвнешторг—итого 7) во главе с председателем СНК и с участием председателя ВЦСПС (8-головую гидру подчинить 9-головой гидре). **Третье предложение:** Организовать при Совнаркоме единую комиссию материальных ресурсов (центральное распределение). **Четвертое предложение:** создать для каждой отрасли хозяйства взамен многих плановых центров по единому плановому центру. (Это азбука, которую и слушать то стыдно). **Пятое предложение:** основную транспортную комиссию и совет военной промышленности передать в ВСНХ.

Ну, разве же это не самое настоящее бюрократическое творчество? Ну, разве же статья тов. Ларина не похожа на те статьи, которые помещались при царе в либерально-чиновничьих газетах (вроде «Петербургских Ведомостей») по поводу «великих реформ», заключавшихся в том, что 4-е отделение 3-го департамента переводится во 2-й департамент, 3-е отделение 1-го департамента сливается со 2-м отделением 4-го департамента, а 5-й департамент упраздняется?

Ведь убожество предложений тов. Ларина бьет в глаза. Подумайте в самом деле. Впервые за три года существования Советской власти в России мы приступаем в катастрофически-сложной, запутаннейшей, тяжелейшей хозяйственной обстановке к установлению **планового, упорядоченного, организованного управления народным хозяйством в его целом.** Что было до сих пор? Было беспорядочное проедание старых запасов, было более или менее **плановое собирание** распыленной промышленности (национализация) и было **спешное, непродуманное** строительство бесчисленного множества хозяйственных организаций, в невообразимой путанице переплетающихся между собою. Но производства почти не было, не было и **планового** руководства пм, не было «хозяина» и не было «плана». Верно ли это? Почитайте «Экономическую Жизнь», и вы найдете там **сотни** статей на этот счет, которые кричат и вопят об этом на тысячу ладов. Я вовсе не хочу обвинять кого-либо или умалять чьи либо заслуги: наоборот, нужно изумляться и поражаться энергии и настойчивости многих товарищей, которые в этой совершенно невероятной неразберихе и толчее сумели с колоссальной непроизводительной затратой сил сделать, хотя и эпизодически, кое-что существенное. И вот теперь, когда пред нами стоят огромные задачи полной реорганизации наших хозяйственных аппаратов **сверху до низу** в направлении к их упрощению, приданию им стройности с гибкостью, когда нам надо найти форму для единого общего руководства и управления единым народным хозяйством,—у тов. Ларина не нашлось ничего, кроме перевода 2-го отделения 5-го департамента в 4-й. Может быть, это и нужно,

но ведь это—нищенски мало. И заметьте, предложения тов. Ларина являются результатом длинных споров и дебатов, следы которых видны в последних строках его статьи («где быть совещанию?»)—споров, которые напоминают знаменитый спор о том, какого цвета дьявол—желтого или зеленого. Бросьте товарищи, спорить: дьявола то ведь нет, не существует.

Что лежит в основе предложений тов. Ларина? Что нужны единство и централизм в управлении народным хозяйством. С этими голыми принципами далеко не уедешь, так как они одинаково пригодны и для вполне организованного социалистического производства и для неформального, рыхлого, расплывшегося на отдельные ничем не связанные части хозяйственного нашего аппарата. Нужно учесть наши чисто-русские особенности и из них сделать выводы. У тов. Ларина этого нет. Что получается в результате у тов. Ларина? Единство—наверху, разброд—внизу. (Ибо, что делается дальше Москвы, тов. Ларина не интересует). К тому же предложенное тов. Лариным «единство», как мы видели, больше похоже на разброд, чем на единство.

Впрочем, нас интересуют сейчас только два предложения тов. Ларина: это, во-первых, «программное совещание всех экономических наркомов во главе с председателем СНК и с участием председателя ВЦСПС», которое, будет давать предварительные руководящие указания всем плановым центрам... и будет... рассматривать и утверждать как более длительные ориентировочные, так и текущие фактические их хозяйственные планы», а во-вторых—единая комиссия материальных ресурсов при Совнаркоме.

Собственно говоря, после того, что было уже сказано выше насчет единого хозяйственного центра («главное управление народного хозяйства») нового сказать по поводу этих предложений можно немного: достаточно только «стукнуть в них пальцем», чтоб обнаружить их неприспособленность. Можно разве, добавить, что совещание, не имеющее в своем распоряжении тех четырех рабочих органов, которые перечислены выше, это—«безногая лошадь», что **межведомственное** совещание совершенно неспособно проявить ту беспощадность в распределении, которая является в настоящей нашей хозяйственно-стратегической обстановке краеугольным камнем всей нашей хозяйственной стратегии, а будет непременно тянуть в сторону всеобщей межведомственной уравнилельности распределения, что всеобщая уравнилельность при всеобщем недостатке это—всеобщая бессмыслица (это относится к комиссии материальных ресурсов при «всеведомственном» СНК) что это совещание, лишенное рабочих органов и пальцев, бессильно будет дать правильное (поскольку это возможно в наших условиях,

что выяснено выше) очередное хозяйственное задание, а потому неминуемо скатится на уровень центральной производственной комиссии ВСНХ, вынужденный по существу только штемпелевать поступающие в нее планы (это не ее вина, а ее беда), что в силу этого единый хозяйственный план будет представлять простую сумму производственных программ всех ведомств, т. е. никакого единого плана не будет, что, наконец, это совещание, собирающееся **раз в неделю** на несколько часов, не будет тем «полевым штабом трудового фронта», который непрерывно изо дня в день наблюдает за выполнением очередных заданий и не сможет подняться даже до уровня того директора правления капиталистического треста, который ежедневно засиживается в кабинете вместе с своей степографисткой «от 10-ти до 4-х».

Вернемся к четырем отделам «полевого штаба» народного хозяйства и рассмотрим их работу подробнее.

Отдел выработки заданий и наблюдения за их выполнением может быть справедливо назван оперативным отделом «полевого штаба трудового фронта». Это—главный отдел этого штаба, в котором сосредоточена вся распорядительная работа по управлению хозяйством. Другие отделы (учета, распределения, научно-статистический) играют по отношению к этому отделу по преимуществу подсобную, вспомогательную роль. О работе этого отдела сказано очень много на предыдущих страницах (выработка очередных заданий, непрерывное наблюдение за их выполнением, учет хозяйственно-тактической обстановки, маневрирование запасами). И здесь надо остановиться только на одной стороне дела—на связи. Вся работа оперативного отдела приобретает смысл и будет иметь действительное значение только при условии хорошо налаженной и быстро действующей связи с различными участками трудового фронта. Связь—самый трудный и большой вопрос в нашем хозяйственном строительстве прежде всего по техническому своему состоянию. Потому в первое очередное хозяйственное задание необходимо включить широкое оборудование связи. Если эта задача со стороны технической будет выполнена, то при той организационной схеме, которая будет изложена в следующей главе, удастся охватить единым хозяйственным планом и очередными заданиями во исполнение его, все наши хозяйственные органы, вплоть до уездных. Вторая трудность в вопросе о связи на трудовом фронте заключается в выработке системы сводок и донесений в «полевой штаб». Не все производства поддаются ежедневному и даже еженедельному учету. Задача трудная, но не невыполнимая, и потребует большой кропотливой работы при участии специалистов. Преодолеть ее нужно, выработать систему сводок необходимо. Боль-

шая работа не должна пугать нас, иначе и не может быть при переходе впервые в истории к планомерному управлению народным хозяйством в таких огромных размерах и в такой трудной обстановке.

Централизация учета, установление единообразной и быстро действующей системы учета признается всеми. Несмотря однако на это всеобщее признание, у нас нет центрального органа учета и учетные органы рассеяны без всякой системы по всем хозяйственным комиссариатам, где также до сих пор нет своих центральных органов учета. Действующие системы учета дают результаты с таким запозданием, что они смогут пригодиться разве для будущих научных работ по истории хозяйственного строительства в Советской России, но для текущей практической работы совершенно непригодны. На центральном органе учета будет лежать не только быстрый учет (пользуясь связью «оперативного» отдела) продуктов добычи, заготовки и производства, но и постоянный контроль работы органов учета всех наших хозяйственных организаций, налаживание и выправление ее, выработка (совместно с научно-статистическим отделом) инструкций по правильной организации учета и т. д. А для такой работы контроля центрочету надо будет иметь широко разветвленную во всех хозяйственных аппаратах систему своих местных органов.

Вопрос о распределении видимо является в настоящее время той осью, вокруг которой вращаются все споры о едином хозяйственном центре и об организации управления народным хозяйством. Эти споры выходят за пределы экономических организаций, ибо в распределении заинтересованы ведомства, не только производящие, но и потребляющие, иначе говоря, все ведомства. Отсюда — явно заметное стремление решить вопрос так, чтобы «никого не обидеть». Это видно хотя бы по предложению тов. Ларина устроить единую комиссию материальных ресурсов при «всеведомственном» органе — Совнарком. Мы уже рассмотрели некоторые стороны этого вопроса выше и установили, что: 1) «всеведомственные» или «межведомственные» (что одно и то же) органы неспособны к той «беспоощадной» политике распределения, которая является основой нашей хозяйственной стратегии; 2) что междуведомственность это — уравнительность, уравнительность это — глупость, глупость это — преступление, или короче: междуведомственная уравнительность это — преступная глупость; 3) что отделение распределения от единого управления народным хозяйством, это «зарез», гибель нашего хозяйства («лошадь о трех ногах»). Теперь надо рассмотреть еще другие стороны этого вопроса и пре-

жде всего остановиться на междуведомственности. Что такое междуведомственность? Междуведомственность это—организационная форма первоначального, хаотического, «Смольного» периода революции. Междуведомственность есть организационная форма управления недостроенного пролетарского государства, не утвердившейся еще диктатуры пролетариата.

Пролетариат не только захватывает, подобно другим классам, государственный аппарат, но и разбивает его и строит свой собственный государственный аппарат. А постройка нового государственного аппарата—дело более или менее длительное, у нас же это дело до сих пор еще далеко до конца. Задача нового государственного аппарата—подавить сопротивление буржуазии и организовать производство. Первая задача нашим государством выполнена на девять десятых, вторая же—только на одну десятую. И вот именно неналаженность нашего хозяйственного аппарата, отсутствие хозяйственного плана, отсутствие центрочета и центрораспределения, толкала нас к устройству «временных бараков», в виде междуведомственных органов. Отсутствие центрального и вообще какого-либо мало-мальски упорядоченного учета и распределения вносило в это дело такой хаотический беспорядок, такую грызню и склоку между ведомствами, что не оставалось иного исхода, как создать бесчисленное множество междуведомственных согласительных комиссий, вносящих хоть какой-нибудь порядок, какой-нибудь план в распределение. Тов. Мануильский совершенно правильно заметил на всеукраинской партийной конференции, что, когда Каутский в своей известной брошюре ставил вопрос, что будет «на другой день после социальной революции», то он не мог предвидеть, что ответ будет гласить: «На другой день после социальной революции будут междуведомственные трения» и «междуведомственные комиссии».

Теперь мы «Смольный» период революции заканчиваем и переходим к планомерной работе по хозяйственному строительству. Этим самым ставится крест над междуведомственностью, над этой примитивно-грубой организационной формой. Пора перебраться из «временных бараков» в более постоянное помещение. Тов. Ларин, «взбунтовавшийся» против междуведомственности (см. первую половину его статьи «59-я головая гидра» в конечном счете все же пришел по меньшей мере к трем междуведомственным комиссиям: единая комиссия материальных ресурсов при «весведомственном» Совнаркоме, междуведомственное совещание экономических комиссариата—«единый (??) экономический центр» и центральная

производственная комиссия ВСНХ с представителями от всех других экономических комиссариатов.

Видно, не легко расставаться с старыми, грязными, засаленными пиджаками, к которым в течение трех лет выработалась такая крепкая привычка (а известно, что привычка—вторая натура). Видно, междуведомственность настолько в'елась в плоть и кровь многих товарищей, настолько они отравлены ею, что им еще долгие придется «лечиться» от нее. Об этом приходится говорить, особенно в связи с вопросом о распределении, потому, что междуведомственность стала поперек дороги, загородила путь к хозяйственному строительству. Это—не пересуды и не анекдотики (вроде анекдота о создании из представителей Наркомпрода, Нарколизема и Главвоздухфлота междуведомственной комиссии по заготовке птичьего молока). Это один из самых болезненных вопросов нашего государственного строительства.

Вопрос о централизации распределения тесно связан также с конструкцией отделов и главков ВСНХ. Эти отделы и главки различаются по разным признакам: и по производственным, и по заготовительным и по распределительным и чаще всего по всем трем. Это и повело, во-первых, к необыкновенному их обилию, и, во-вторых, к большой неразберихе между ними. С отнятием у них заготовительных и распределительных функций они все перестроятся по производственным признакам, а тогда легко будет уменьшить их число до «работоспособного» минимума.

Центральный орган распределения, входящий в качестве одного из отделов, в главное управление народного хозяйства, должен быть разделен на два под'отдела: производительного потребления, идущего на производство, и непроизводительного (личного), причем личное потребление рабочих следовало бы отнести в первый под'отдел.

И вот почему: вопрос о разделе запасов между этими двумя под'отделами теснейшим образом связан, почти совпадает с вопросом об очередном хозяйственном задании.

Очередное хозяйственное задание определяется наличием запасов, притом по «наиболее слабому звену в цепи» запасов, или, как это формулирует тов. Варга, по тому «фактору, который находится в наименьшей мере». Следовательно, при составлении очередного хозяйственного задания нужно учесть все «звенья» в «цепи» запасов и иметь прочное обеспечение их. Одним из важнейших звеньев является снабжение рабочих, почему оно и должно быть выделено в производительный отдел.

Центральный отдел распределения, подобно центральному отделу учета для широкой постановки контроля распределения должен иметь разветвленную сеть местных органов, связь с которыми будет держаться по линиям, «оперативного» отдела.

Только при этом условии может быть действительно осуществлен надзор и контроль над дальнейшим распределением по всем разветвлениям хозяйственных аппаратов до непосредственного потребителя. Это дело у нас налажено совершенно неправильно. У нас смотрят так: ордер на склад выписан, документы на вагоны выданы,—и дело кончено. Что будет дальше, нас не касается. Это неправильно: надо проследить прохождение выданных запасов вплоть до непосредственного потребителя или по крайней мере до последнего раздатчика.

Остается еще научно-статистический отдел. Работа его в общих чертах уже очерчена выше. Эта работа очень обильна. В то время, как остальные три отдела заняты непосредственной практической работой, на нем лежит задача подводить итоги их работ, учитывать и суммировать их опыт, рассматривать и объединять всю русскую и иностранную литературу, имеющую отношение к хозяйственному строительству, в организации хозяйственных аппаратов социалистического типа. Этот отдел—нечто вроде «центральной бухгалтерии» социалистического строительства которая подсчитывает, подытоживает и в цифрах, и в научных выводах—все стороны этого нового дела. До сих пор это делалось у нас эпизодически, по частному почину, теперь это важнейшее дело нужно поставить на широкую ногу и на основах коллективной работы. Ведь социалистический хозяйственный аппарат строится впервые и немедленное изучение опыта этого строительства имеет огромное практическое значение. Не надо также забывать, что эта работа пригодится и для западно-европейских рабочих.

Формулируем кратко все предыдущее: единый вневедомственный непрерывно работающий орган управления всем народным хозяйством в целом, имеющий в своем непосредственном распоряжении, в качестве рабочего аппарата, четыре основных отдела: «оперативный» (заданий), учета, распределения и научно-статистический.

В функции этого органа («Революционный Совет Народного Хозяйства») входит кроме того постоянное наблюдение за работой всех 7 экономических комиссариатов, в первую же очередь реорганизация экономических комиссариатов в направлении создания наиболее упрощенного, наиболее стройного наиболее налаженного

го и работающего с наименьшим трением и с наименьшим бюрократизмом единого хозяйственного аппарата, единого от московских центров вплоть до уездов.

Отношение этого единого хозяйственного центра к семи экономическим комиссариатам примерно таково же, как отношение президиума ВСНХ к своим 30 отделам. Это может показаться очень «смелым», но никто, собственно, еще не доказал, что должно быть 7 экономических комиссариатов, а не один с семью отделами. По существу дела с учреждением единого хозяйственного центра 7 экономических комиссариатов превратятся в 7 его отделов. А насчет названия я не настаиваю. Пусть называются попрежнему комиссариатами.

Единый хозяйственный центр даст всем 7 «отделам» одну общую хозяйственную директиву, скажем, на три месяца и предлагает им представить к определенному сроку разработанные производственные программы на утверждение. Этим, понятно, отношения не ограничиваются: единый хозяйственный центр находится в непрерывных сношениях с ними, выслушивает их очередные и внеочередные доклады 2—3 раза в неделю и, когда это нужно, созывает совещания всех 7 экономических наркомов с их коллегами. Но эти совещания не имеют решающего голоса: последнее слово, право решения остается за единым хозяйственным центром. Экономическое совещание, которое предлагает тов. Ларин, это— «митинг управляющих» без хозяина, мое же предложение сводится к тому, что сначала надо «назначить» «хозяина», единственно, которому и предоставить право окончательного решения, а затем уже устраивать «митинги управляющих» по приглашению и в присутствии «хозяина». Насколько остро назрела необходимость в «хозяине», видно из следующего признания тов. Крумина в «Экон. Жизни» (№ 118). Вот что он пишет: «Согласование и об'единение действий, а нередко и политики хозяйствующих органов происходят еще до сих пор в порядке победы или поражения. того или другого «комиссариата». Очень ценное признание: ни единой хозяйственной политики, ни дружной и согласованной работы, ни значит «хозяина», а острая борьба управляющих между собою.

Состав единого хозяйственного центра (ВСНХ) я бы предложил такой: тов. Ленин (председатель), Троцкий, Рыков, Цурюпа и председатель ВЦСПС. Но при условии, что тов. Троцкий бросает НКПС, тов. Рыков—ВСНХ, а тов. Цурюпа—Наркомпрод, что все они становятся «вневедомственными». Единственный «ведомственный» представитель—это председатель ВЦСПС. Тов. Троцкий, Рыков и Цурюпа уже достаточно хорошо знают покидаемые ими ко-

миссариаты (а это важнейшие экономические комиссариаты), освобождение от текущей работы в этих комиссариатах, поглощавшей их целиком, даст им возможность «подумать», посмотреть на народное хозяйство с более широкой, всеобъемлющей. «вневедомственной», «надведомственной» (я бы сказал государственной, если бы это слово не было так затаскано кадетами, белогвардейцами и черносотенцами) точки зрения. От этого дело только выиграет.

А на их место можно будет поставить других наркомов. Новые наркомы будут иметь непосредственно под собой достаточно опытных и знающих эти комиссариаты руководителей.

Со мной неразлучен один товарищ, большой критикан. Слишком много сразу, большая логика—говорит он. А я ему отвечаю: чего слишком много? Планомерности? Правильного учета и распределения? Гибкости? Революционного темпа работы? Централизации? Где увидали вы большую логику? Какой экономический комиссариат мы ренили с вами пустить на слом?

На этом настоящую главу можно было бы и закончить, если бы не этот товарищ с его критическими замечаниями.

Вот что он говорит: «Эта глава насыщена у вас военной «словесностью»: стратегия, тактика, полевой штаб, оперативный отдел. Кое кого это может отпугнуть. Скажут: Гусев бряцает шпорами».

Это верно. Пожалуй, даже перенасыщена. Но ведь, товарищ, одно из двух: или мы всерьез употребляем слова «трудовой фронт», или это—пустая фраза, и тогда надо ее немедленно изгнать из употребления. Вспомните-ка, что говорил на последней Московской конференции тов. Ленин (цитирую на память, у меня под рукой нет газеты):

Работа на хозяйственном фронте—говорил он—гораздо труднее, чем на боевом. В военной работе на нашей стороне было сочувствие крестьян, предпочитавших союз с рабочими союзу с помещиками. Хозяйственная же наша работа, наше социалистическое строительство чуждо и непонятно крестьянину, который привык работать по своему на своем участке.

Вот что он говорил. Вообразите себе теперь, товарищ, безбрежный океан мелких крестьянских хозяйств, которые стихийно каждый день, каждый час нарождают буржуазный строй. И вот среди этого мелкобуржуазного океана мы не только должны выстроить наш социалистический остров, но и убедить крестьянина, не словами, а примером, делом (это тов. Ленин десятки раз под-

черкивал) в том, что социализм ему выгоднее, чем буржуазный строй. Вы понимаете, какую нам предстоит одолеть укрепленную позицию? Это будет, пожалуй, потруднее, чем действительно неприступные Перекопские и Чонгарские укрепления, построенные французскими инженерами. Вы представляете себе, товарищ, какое для этого потребуется от нас напряжение сил, какая тут нужна снайка, какая дисциплина и исполнительность, какой нажим, какие быстрота и единство действий? А затем позвольте вам напомнить, что, согласно нашей теории (а теперь уже и практике), пролетарское государство подавляет сопротивление буржуазии и организует производство. Знаете ли вы, что значит «организовать производство» среди вот этого самого безбрежного мелкобуржуазного моря, в обстановке кулацких восстаний, белогвардейских заговоров и войны против международных империалистов? Организовать производство в таких условиях значит применить насилие, принуждение. Чека, трибунал, а также гвозди, соль, мануфактуру и керосин для обмена, для обмена, а не для поджогов). Такова наша хозяйственно-стратегическая обстановка.

Это я говорю в дополнение к тому, что сказано об этой обстановке раньше. На трудовом фронте у нас серьезнейшие враги: мелкобуржуазная стихия и наш собственный мелкобуржуазный развал, падение пролетарской дисциплины, распоясывание как раз тогда, когда надо потуже затянуть пояс, расхлябанность, неумелость, головотяпство. Если организовать значит применить насилие, принуждение, то поневоле, хочешь-не хочешь, а наша хозяйственная работа на трудовом фронте приобретает военный характер, усваивает военные методы, заимствует военные организационные формы, наилучшим образом укладываясь в них. Дело не в военной «словесности», а в сути положения. Отбросьте «словесность» а суть останется та же. Несравненно приятнее было бы, конечно, сидеть в чистенькой, светленькой канцелярии и не торопясь обсуждать дела коллегиально (ум хорошо, а несколько лучше), чем лихорадочно метаться по штабу, наполненному звонками телефонов и грохотом сапог. Несравненно легче (психологически легче) отдать распоряжение, а не боевой приказ, сделать мягкий товарищеский выговор, а не отправлять в Чека. Что поделаешь? Хозяйственно-стратегическая обстановка у нас такова, что для нас выпрыхн времени имеет жизненно-решающее значение: чем скорее мы преодолеем первые **наиболее трудные** ступени, тем легче нам будет дальше, на следующих ступенях. Это—тоже из области хозяйственной стратегии. Не забудьте также, товарищ, что вопрос о военных методах и о милитаризации не новый и собственно 9-м

с'ездом уже решен. Вот, позвольте, я вам прочту отрывок о военных методах работы из моей брошюры «Очередные вопросы хозяйственного строительства», выущенной к 9-му с'езду. Вот он:

В «Экономической жизни» была помещена статья, автор которой признавал за военными коммунистами быстроту и исполнительность, как очень ценные качества, но ставил им в упрек их крайнюю небрежность, расточительность. Военным коммунистам он противопоставлял совнархозных коммунистов, которые в противоположность военным обладают бережливостью, но зато пассивно пропитаны бюрократизмом, канцелярщиной волокитой. В заключение автор мечтал о том, чтобы объединить прекрасные качества военных коммунистов с прекрасными качествами совнархозных коммунистов, быстроту с бережливостью.

Можно ли соединить быстроту с бережливостью? Никак нельзя, ибо быстрота достигается большим расходом энергии в единицу времени. Это закон механики. Но, конечно, одной ссылки на этот закон было бы более, чем недостаточно.

Возьмем пример. Главный инженер по постройке дороги Алгэмба (Александров—Гай—Эмба), которая строится в военносрочном порядке, тов. Будасси получил в Саратове 250 тысяч шпал, но нет топлива, чтобы доставить их в Александров Гай. Более того. Нет ни малейшей уверенности, что оно будет в близком будущем. Совнархозный коммунист, исповедующий религию бережливости, начал бы длинные мытарства по всем канцеляриям и через полгода получил бы с грехом пополам наряд на дрова, которые еще полгода пришлось бы доставлять к месту назначения. Я думаю, что я не преувеличиваю сроков. Когда-то тов. Ленин в полемике с меньшевиком Масловым сказал, что формулировка Масловым закона убывающего плодородия земли напоминает ему такое определение железнодорожного движения: железнодорожное движение заключается в стоянках поездов на станциях, а в промежутках между этими стоянками иногда происходит продвижение поездов. Я думаю, что даже дальновиднейший тов. Ленин не мог предвидеть, что стрела, пущенная им когда-то в меньшевика Маслова, попадет в большевика Маркова.

Как решает вопрос тов. Будасси? «Десять процентов шпал 25 тысяч обратить на дрова, тогда к сроку у меня будет по крайней мере 225 тысяч».

Быстрота, но вместе с тем расточительность. Иного выбора, однако, нет: либо быстрота и небрежность, либо бережливость и волокита. Мы живем и работаем в такую эпоху, когда необходимо действовать с революционной, молниеносной быстротой (а торопиться нам есть куда), иначе гибель, развал. Когда задание дает трендлин и грозит скорым обвалом, то хватают первые попавшиеся под руку подпорки, хотя бы это были ценнейшие садовые деревья, или красное дерево, или даже—к великому ужасу тов. Луначарского—древняя мраморная дорическая колонна с изумительнейшими художественными барельефами каннелями и прочим, что полагается по штату порадочной дорической колонне.

Я слышу укоризненный голос тов. Рыкова: «Головоутишество». И отвечаю на это: «да, в мирные эпохи действия товарища Будасси были бы головоутишеством. А в революционные эпохи разумное превращается в головоутишество, головоутишество становится разумным. Совнархозовская бережливость в таком вот положении, как у тов. Будасси, была бы в настоящее время самым подлинным головоутишеством. В течение двух лет мы вот так, по революционному, головоутишествовали и Колчака с Деникиным и Юденичем растапливали».

Этот разговор с тов. Рыковым—не вымысел, ибо, как раз по совершенно однородному поводу, в Ревсовете Республики у нас с тов. Рыковым произошел только что описанный взаимный обмен «головоутишеством».

И пусть тов. Рыков не торопится гордиться Совнархозовской бережливостью. Топливная политика Главтопа за последнюю зиму была беспощаднейшим расточением наших лесных богатств. Об этом достаточно было сказано выше.

Да не подумают товарищи, что я против бережливости. Бережливость, поскольку она не противоречит скорости, необходимой в выполнении наших хозяйственных планов, обязательна. Вот, если бы тов. Будасси израсходовал вместо безусловно необходимых 25 тысяч шпал на топливо, скажем 100 тысяч, это было бы преступлением. В настоящее время лозунг «бережливость», как основной, был бы неправилен. Главный лозунг теперь—«быстрота».

На войне, товарищ, по военному, на войне приходится и шпорами бряцать. А кончится война—с величайшим наслаждением бросим их в мусорный ящик. Два-три года обязательной **военной** службы на трудовом **фронте**, от председателя единого хозяйственного центра до чернорабочего на фабрике, вот что нам теперь жизненно—необходимо.

IV. Единство хозяйственного аппарата.

В предыдущей главе мы уже подчеркнули, что единый хозяйственный центр и его отделы только при том условии получают действительное значение и будут действительно, а не на бумаге, управлять и руководить народным хозяйством, если они разовьют широко разветвленную по всем хозяйственным аппаратам сеть своих местных органов. Без этого не может быть и речи ни о непрерывном и быстром учете, ни о непрерывном и быстром распределении, ни о непрерывном наблюдении за выполнением хозяйственных заданий, ни о своевременном и быстром парировании непредвиденных случайностей, ни о своевременном и быстром исправлении неизбежных ошибок в задании, ни о быстром маневрировании силами и средствами для подкрепления слабых участков трудового фронта. Окостенение, то самое окостенение, которое уже охватило наши хозяйственные органы и особенно наши хозяйственные центры, вот неизбежная участь единого хозяйственного центра, какую бы организацию ему ни придать, вневедомственную или междуведомственную, куда бы его ни пристегнуть, к Совнаркому или Совобороны,—полное окостенение, раз у него не будет этой самой сети местных органов.

Бюрократизм тов. Ларина именно в том и заключается, что тов. Ларин о местных организациях позабыл, позабыл о тех **тысячах** местных хозяйственных аппаратов с огромным числом всяких отделов и под'отделов, секций и подсекций, которые рассеяны по всем городам, городкам и городишкам Советской России. Совершенно то же полное забвение местных хозяйственных аппаратов и у тов. Милютинина в его статьях («Известия» №№ 267—269). Различие между Лариным и Милютининым только в том, что Ларин «взбунтовался» и стал сочинять проект за проектом об организации единого хозяйственного центра, а Милютинин, решил, что все должно остаться по старому, надо ввести только некоторые упрощения в экономических комиссариатах. Впрочем теперь, по сообщению Милютинина, это различие между ними исчезло: Ларин торжественно отрекся от своих «бунтарских» проектов, и оба они со-

целись на колоссальной, потрясающей реформе: ввести Наркомзема в Совет Труда и Оборона. Это и будет единый хозяйственный центр. И больше ничего! Переход к планомерному хозяйству после трехлетнего хаоса в эпоху социалистической революции в России в 1920 году, после разорительнейшей трехлетней гражданской войны, приведшей народное хозяйство на край гибели, ознаменовался введением Наркомзема в Совобороны, прибавкой еще одного «склокера» или «склочника» в междуправительственно-склочную комиссию (вспомните свидетельское показание тов. Крумина о борьбе, победах и поражениях экономических ведомств). Поистине более ярко-художественного, более сатирически-злого памятника советско-русскому бюрократизму не придумать.

Вернемся к «глубине России», о которой забыли шумящие и гремящие в столицах витии, и посмотрим, каковой должна быть сеть местных органов единого хозяйственного центра и в каком отношении они будут стоять к местным органам хозяйственных комиссариатов.

Вся территория Советской России разбивается на несколько (7—10) хозяйственных областей, области делятся на районы (5—6 губерний), районы на подрайоны (губерния), подрайоны на округа (уезд). При делении на хозяйственные области придется считаться с их национально-культурными и историческими особенностями, а также с установившимися административными делениями. Последние частично можно переделить. Однако большую ломку провести не удастся, так как, во-первых, административные деления тяготеют к городам, во-вторых, весь наш советский аппарат сложился по этим административным делениям. Большие трудности встретятся при совмещении областных хозяйственных делений различных хозяйственных комиссариатов. Нелегко будет, например, совместить округа путей сообщения с совнарховскими областями. То же относится и к делению на районы, подрайоны и округа. При выработке этого районирования без междуправительственных комиссий (радуйтесь, тов. Ларин!) никак не обойтись,—и в центре и на местах. Кое-как разбивку на области и районы сделать удастся. В силу нашей производственной отсталости это деление не может быть удовлетворительным. Но лучше неудовлетворительное районирование, чем полное отсутствие его, неизбежно ведущее к бумажному централизму.

Как общее правило устанавливается, что все экономические комиссариаты и профсоюзы образуют свои областные и районные органы (губернские и уездные уже имеются). Отступления допускаются в зависимости от местных условий.

Во всех хозяйственных областях, районах, подрайонах (губерниях) и округах (уездах) образуются местные органы единого хозяйственного центра: областные, районные, подрайонные (губернские) и окружные (уездные) хозяйственные центры.

Организация их относительно с организацией единого хозяйственного центра, т. е. те же четыре основных отдела с небольшим центром над ними, в состав которого включается председатель губернского (уездного) исполкома; председатель губернского (уездного) совета профсоюзов, губпродкомиссар (упродкомиссар), председатель губсовнархоза (усовнархоза) и соответствующий комиссар дороги. Последние трое должны быть полностью «откомандированы» от своих учреждений, стать вне своих ведомств. Утверждение этих трех хозяйственных «специалистов» в должностях должно зависеть вплоть до районных органов (либо даже и до подрайонных—губернских) от единого хозяйственного центра, а ниже—от областного центра. Мотивы ясны: подбор работников в эти местные органы должен быть исключительный, необходимо подобрать товарищей, которые знали бы хорошо ту «специальность», которую они оставили. Как и по отношению к единому хозяйственному центру. такое «поднятие» товарищей, знающих совнархозное, желдорское и продовольственное дело «на одну ступень» выше и освобождение их от текущей работы в ведомствах, которые они покинули, не ухудшит постановку дела в этих ведомствах, а безусловно улучшит. Кадр работников, знающих эти специальности, у нас уже выработался и в местные органы единого хозяйственного центра они внесут свой опыт, полученный ими в разных отраслях народного хозяйства.

Новая организация, новое нагромождение, новая путаница, новая склока, новые штаты, новые канцелярии, куча работников для областных и районных органов семи комиссариатов и единого хозяйственного центра!

Разберемся в этих возражениях. О хозяйственном районировании России говорилось уже не раз, резолюция о создании областных органов экономических комиссариатов была принята на последнем съезде совнархозов, частично это даже приведено в исполнение, никто против районирования теперь уже не спорит. Необходимость районирования назрела до последней степени. Невозможность управлять хозяйством такой огромной страны как Россия из одного центра без ряда промежуточных ступеней получила всеобщее признание. Затягивание этого дела дальше особенно теперь, когда мы впервые за три года революции, получили возможность перейти к действительному (а не бумажному) и планомерному (а

не хаотическому) управлению народным хозяйством, абсолютно недопустимо. Можно было «терпеть» до поры до времени то, что ВСНХ, кроме 30 своих отделов и нескольких областных бюро, «управлял» (!) непосредственно из Москвы 20 или 30 губерниями (точной цифры не знаю). Но такое положение дальше выносить абсолютно нельзя.

В предлагаемой мною схеме ничего нового с этой стороны не прибавлено. Области и районы уже установлены, а подрайоны и округа—только другие названия губерний и уездов. Единственно, что действительно прибавляется—это областные и районные хозяйственные центры, которые потребуют новых работников откуда-то извне. (В губерниях и уездах они найдутся на месте). Но ведь это—только **одна восьмая часть** (формально, а на деле гораздо меньше, т. к. местные хозяйственные центры по сравнению с такими же органами экономических комиссариатов очень невелики) того числа работников, которое потребуется для районирования. Кто хочет с этой стороны возражать против моей схемы, тот должен возражать против районирования вообще.

Новые штаты, новые канцелярии. Ну, уж тут извините. Ни единого лишнего, нового человека для организации четырех отделов местных хозяйственных центров не потребуется: все эти канцелярии имеются уже готовыми в виде **бесчисленных** отделов учета, распределения, снабжения, информационных, редакционных и т. д. и т. п., рассеянных в совнархозах и в продкомах. Если их собрать вместе и об'единить, то хватит не только на четыре отдела губернских и уездных хозяйственных центров, но и на все районные и областные, да еще больше половины придется распустить. Тут не увеличение, а огромное сокращение.

Новая организация,—новая путаница! Не новая путаница, а уничтожение той путаницы, которая уже есть. Что такое единый хозяйственный центр? Это, примерно, «хозяин». Что такое областные хозяйственные центры? Примерно, управляющие. Что такое районные хозяйственные центры? Примерно, помощники управляющего. Что такое подрайонные (губернские) хозяйственные центры? Примерно, главные (старшие) приказчики. Что такое окружные (уездные) хозяйственные центры? Примерно, младшие приказчики.

Чем же заняты все эти управляющие и приказчики? **Управлением хозяйством, всем хозяйством в целом.** Они не работают сами ни в одной отрасли этого единого хозяйства, хотя хорошо знают по крайней мере главные из них (промышленность, продоволь-

ственное дело, железнодорожное дело), а остальные отрасли изучают при помощи своих четырех отделов. Они не работают, не участвуют в производстве (в широком смысле этого последнего слова), они только управляют. Работают же другие, ими управляемые. Во всех отраслях народного хозяйства есть свои главные управляющие, управляющие и приказчики. Но их работа управления существенно отличается от работы управляющих хозяйственными центрами. В чем это различие? В том, что одни управляют только одной отраслью хозяйства и ведают только специальными функциями управления, а другие управляют всеми отраслями хозяйства и ведают общими функциями управления. Например, председатель ВСНХ (главный управляющий всей промышленностью), есть главный директор треста трестов (отделы и главки), Наркомпуть есть главный управляющий железнодорожного треста, а Наркомпрод есть главный управляющий по сбору урожая и сырья. Все это разные функции, разные специальности. И если бы, например, тов. Цюрупу сделать директором железнодорожного треста, а тов. Троцкого назначить Наркомпродом, то из этого никакого добра не вышло бы ни для железной дороги, ни для продовольствия. Из этого ясно, что специальные функции управления сильно отличаются одна от другой. Но, понятно, между ними есть кое-что общее и это общее и можно назвать общими функциями управления.

В чем же заключаются общие функции управления хозяйственных центров от единого хозяйственного центра до окружного (уездного)? В том, что они **объединяют** работу центральных и местных органов экономических комиссариатов, делают ее единой и дружной (а иначе получается—«кто в лес, кто по дрова»), направленной на единую хозяйственную цель, определяемую нашим единым хозяйственным планом и хозяйственными директивами, даваемыми во исполнение этого плана. В том, что, благодаря этой объединительной работе управления по единому плану, создается **единство всего хозяйственного аппарата**, состоящего из 7 основных делений. В том, что они **следят** за правильной работой всех этих 7 частей и за точным и наиболее экономным **выполнением общих хозяйственных заданий**. В том, что они систематически **учитывают** добытые, произведенные и заготовленные продукты и **следят** на местах за их правильным **распределением** по единому распределительному плану единого хозяйственного центра. Словом, все хозяйственные центры «управляют», а органы 7 комиссариатов «работают» каждый по своей специальности.

Семь экономических комиссариатов это—семь «родов оружия» на хозяйственном фронте (пехота, кавалерия, артиллерия,

флот, авиация и т. д.). Если единый хозяйственный центр есть «полевой штаб трудового фронта», то областные хозяйственные центры это—«армейские штабы», районные центры—«дивизионные штабы» и т. д. «Штабы», «управляют» и «командуют», объединяя все семь «родов оружия» по выполнению единой боевой задачи, а центральные и местные органы семи экономических комиссариатов «сражаются» на трудовом фронте.

Речь идет, таким образом, об отделении общих функций управления от специальных и объединении их в одних руках. До сих пор общие и специальные функции управления были перепутаны и никакого единства хозяйственной работы в семи экономических комиссариатах не было. Это и было основным источником путаницы и междоветственной склоки, и эта путаница и склока проходила от Московских экономических центров по семи (даже по восьми: считайте профсоюзы) вертикалям вниз, вплоть до уездных хозяйственных органов. Путаница и склока еще более усложнялась, благодаря трению с местными советскими органами и осложнялась путаницей внутри самих экономических комиссариатов (пришомните длительную и незаконченную еще распрю между ВСНХ и губернскими СНХ). Теперь с созданием хозяйственных центров вся эта путаница, распря, склока, грызня устраняются, уничтожаются, ликвидируются.

Предложения же тов. Ларина и Милютина закрепляют, фиксируют, есвещают путаницу, склоку, грызнию сверху до низу.

В самом деле, из-за чего была склока между хозяйственными ведомствами. Именно из-за общих функций управления, из-за учета, из-за распределения, из-за планов и программ. Не было **одного** хозяина, а было семь (у семи нянек дитя без глазу), которые непрерывно грызлись между собою. Теперь назначается один хозяин, который от себя назначает управляющих и приказчиков, а управляющим и приказчиком специальных отраслей хозяйства дает хозяйский приказ: «Выполняйте вашу работу по моим указаниям и не мешайтесь в дела ваших соседей. Конец грызне!».

Разветвленная сеть хозяйственных центров стальными скрепами стягивает существующие рядом, но резко отделенные ведомственными стенами части единого аппарата народного хозяйства. Придает всему аппарату единство, стройность, законченность, цельность, гибкость, простоту и ясность конструкции и возглавляет его единой хозяйственной волей (единый хозяйственный план, единая хозяйственная работа на одну и ту же цель). Получается единый сверху до низу хозяйственный аппарат, управляемый единым хо-

хозяйственным центром по единому хозяйственному плану. Единство наверху, единство внизу, единство сверху до низу.

Устраняется не только борьба между экономическими ведомствами. Конструкция хозяйственных центров **организационно** обеспечивает полную спайку (насчет личной спайки, никто, понятно, гарантий дать не может) между тремя **основными** частями советского аппарата: совдепами, профсоюзами и экономическими органами. Все эти три части объединяются на общегосударственной работе по общему управлению объединенными частями хозяйственных аппаратов семи экономических комиссариатов в уезде, губернии, районе, области. Они втягиваются в эту важнейшую работу, выполняя ее не как представители местных интересов, а как представители центра, работающие по директивам единого хозяйственного центра. Этим самым кладется конец бесконечно длинному спору о вертикальном и горизонтальном подчинении экономических органов местным советским органам. Местные советские органы (совдепы, профсоюзы) осуществляют горизонтальное подчинение по линии общих функций управления. Экономические центры осуществляют вертикальное подчинение по линии специальных функций управления.

Губернские хозяйственные центры в зародыше уже имеются. В ряде губерний более или менее регулярно созываются экономические советы, объединяющие губсовнархоз, губземотдел, губпродком, губкомхоз и губпрофсоюз. Это, конечно, совсем не то, о чем говорим мы: во-первых, это—межведомственные совещания, во-вторых, совещаться им приходится по вопросам о «лужении рукомойников». Больших прав у них не имеется.

Отделы учета и распределения всех хозяйственных центров базируются целиком на профсоюзах. Весь их аппарат и все их члены привлекаются к этому делу. Только при этом условии можно достичь быстроты, точности и правильности учета и распределения. Именно на этой живой работе профсоюзы быстрее всего превратятся в производственные союзы и на деле, практически выполняя часть важнейшей общегосударственной работы, будут двигаться в направлении к огосударствлению, вовлекая в то же время в свои ряды привлечением к работе учета и распределения новые слои рабочих. Рабочий, с хозяйственной директивой центра в руках (это—часть производственной пропаганды: «каждый солдат должен знать свой маневр») и с частным заданием от правления союза, быстро поймет свою задачу и научится выполнять ее. Таким образом, профсоюзы всей своей массой волеются в управление хозяйством по линии общих функций управления и «осоюзят» его.

Наконец, конструкция хозяйственных центров разрешает тянувшийся три года спор о местных Совнархозах, об их роли в местном и общегосударственном производстве, об их отношениях к главам и т. д. На этом вопросе необходимо остановиться подробнее.

В № 247 «Экон.Жизни» помещена статья тов. Шапиро «Власть центральная и власть местная». Это—очень длинная (для газеты) и очень ученая статья, в которой сведены вместе и разработаны все повторявшиеся не раз возражения против горизонтального подчинения местным органам п специально местным совнархозам предприятий общегосударственного значения. Чем больше вчитываешься в эту статью, тем более изумляешься, до какой степени оторваны от жизни, кабинетны, выдуманы основные положения тов. Шапиро. Тов. Шапиро исходит из того положения, что местные нужды противоположны общегосударственным. Вот как он это излагает: «Советы должны проводить все мероприятия по улучшению положения трудящихся, обеспечить их теплом и светом, жилищем и продовольствием, обеспечить удовлетворение их духовных потребностей и оградить их здоровье и безопасность. Помимо выполнения общеполитических и военных функций, местная власть должна организовать распределение продуктов между местным населением, организовать удовлетворение всех местных нужд (канализация, водопровод, электрофикация, жилищный вопрос, местные пути сообщения и т. д.), организовать культурно-просветительные учреждения (школы, клубы, театры, библиотек и т. д.), организовать учреждения лечебные, организовать социальное обеспечение (приюты, ясли), организовать охрану безопасности в переходный светский период (милиция, народный суд и т. д.).

Получается, таким образом, замкнутое, автономное «местное хозяйство», которым ведают местные советы и совнархозы, в общегосударственные же предприятия, расположенные тут же, они ни в какой мере вмешиваться не должны.

Но гладко это выходит в кабинете, на бумаге, а в жизни получается совсем не гладко. Возьмите, например, дрова, самые обыкновеннейшие дрова, заготовленные местным гублескомом. Являются ли они местными ресурсами или общегосударственными? Прямого ответа на этот вопрос вы не получите. Все зависит от обстоятельств: если эти дрова «реквизит» желдорога, то они становятся как-будто общегосударственными ресурсами, а если их сожжет совдеп, то как-будто местными. Да и то не всегда: все зависит от того, где он их сожжет: если в своем собственном помещении,

то дрова становятся местными ресурсами. Ну, а если в казарме? Тут еще можно спорить.

Центр тяжести вопроса, однако, не в юридически—тонких различиях понятий «местные» и «общегосударственные» нужды, а в том, что источник **всех** наших ресурсов один: общегосударственный. Государственные нужды и ресурсы противопоставлялись местным нуждам и ресурсам в буржуазном государстве. Конкретно это выражалось, например, в том, что государство взимало **свои** налоги на общегосударственные нужды, а местные самоуправления взимали **свои** налоги на местные нужды. Разные были ресурсы и противоположность имела под собой реальное основание. А теперь это реальное основание рухнуло, источник ресурсов единый и противоположность исчезла. Выражается это в том, что теперь желдороги **могут** реквизировать «чужие» дрова, а раньше не могли. Тов. Шапиро чувствует, что противоположность «местного» и «общегосударственного» в **Советской** России нереальна, но согласен распространить это положение только на область политики. «Советы на местах—говорит он—являются выразителями **государственной власти и классовой воли** на своей территории и этим **глубоко** отличаются от буржуазных муниципалитетов, выражающих только волю местного населения». Но почему бы «государственную власть и классовую волю» не распространить не только на политику, но и на экономику, как это фактически осуществляется организацией хозяйственных центров?

Запутавшись в этом вопросе, тов. Шапиро начинает затем путать и в вопросе о горизонтальном подчинении общегосударственных предприятий местным совдепам и совнархозам. Вся путаница происходит от того, что он совершенно не различает функций общего и специального управления хозяйством. Это различие имеет самое существенное значение не только в вопросе об организации хозяйственных центров, но и не менее существенное значение во внутренней организации наших экономических комиссариатов. Специальные (по сравнению с общегосударственными функциями управления хозяйством) функции управления ВСНХ, в свою очередь, разбиваются на более общие и более специальные функции управления. Президиум ВСНХ в своей специальной, совнархозной, работе осуществляет общие функции управления (хозяйин **всего** совнархозовского аппарата) через областные (управляющие областными частями **всего** совнархозовского аппарата) и районные бюро (помощник управляющего). Отделы ВСНХ по отношению к президиуму осуществляют **специальные** функции управления, каждый по своей специальной отрасли, в пределах которых они и сно-

сятся самостоятельно, по **своей** линии, с своими областными отделениями при областных бюро. В свою очередь отделы осуществляют в своей отрасли общие функции управления по отношению к входящим в их состав главкам, предоставляя последним специальные функции управления. Эта система все более сужающихся специальных (и в известной мере автономных) функций управления, в которой каждая более высокая ступень является общей функцией управления по отношению к следующей ступени, должна быть стройно и точно разработана и введена в обиход всех экономических комиссариатов. Пределы автономии (самостоятельности сношений по **своей** линии) должны быть точно определены. Введение системы сужающихся специальных функций управления во всех экономических комиссариатах и их органах приведет к тем же результатам, что и создание хозяйственных центров: единство, цельность, законченность, стройность, гибкость и ясность организации. Весь хозяйственный аппарат, начиная от единого хозяйственного центра и кончая уездным совнархозом или продкомом, будет построен по единому организационному принципу и на основе единой системы управления.

А из всего этого вытекает, что у ВСНХ есть управляющие (по линии общих совнархозовских функций управления) и помощники управляющих (по той же линии), но нет старших (губсовнархозы) и младших (усовнархозы) приказчиков. Если же ВСНХ превратит губсовнархозы и усовнархозы в своих приказчиков, т. е. предоставит им права по линии общих совнархозовских функций управления, без вмешательства в специальные функции управления отделов и главков, если в свою очередь отделы и главки ВСНХ продолжают то же по отношению к своим отделениям в губсовнархозах и усовнархозах, то тем самым будет разрушен искусственно выстроенный фундамент для противопоставления местного хозяйства общегосударственному, прекратится длиннейший спор внутри совнархозовского аппарата о центре и о местах и тов. Шапиро перестанет писать путанные статьи на тему: «Власть центральная и власть местная».

Та же последовательная скала (лестница) общих и все более сужающихся специальных функций управления, проведенная в профсоюзах, дала бы им возможность войти в управление хозяйством и по линиям специальных функций управления. Для этого профсоюзам пришлось бы, **оставаясь территориальными организациями** (области, районы, губернии, уезды), одновременно провести вертикальные деления («по главкам»). Тогда получился бы полный параллелизм между всей организацией производства (одно-

временно по горизонтальным и вертикальным делениям) и организацией профсоюзов. Организационная схема профсоюзов, при наложении ее на производственную схему, совместилась бы, совпала бы. Это еще более на деле «государствит» профсоюзы, подготавливает почву для их формального огосударствления, а также «осоюзит» производство.

Выше мы говорили об автономии (самостоятельные распоряжения) в системе последовательно суживающихся функций специального управления. Эту автономию правильнее всего было бы назвать **вертикальной автономией** (автономия «специальности»). **Вертикальная автономия** «противоставляется» (вернее, соответствует) горизонтальному подчинению (по линии общего управления), **горизонтальному централизму**. Вертикальному же подчинению (по линии специального управления) **вертикальному централизму** соответствует **горизонтальная автономия** (автономия исполнения).

Покажем это на примере. Возьмем губернский совнархоз. Он подчинен одновременно и губернскому хозяйственному центру и районному совнархозу. Губернскому хозяйственному центру он подчинен горизонтально (оба губернские, на одной горизонтали), по линии общего управления (наблюдение за выполнением задания, учет, распределение). Это—**горизонтальный централизм**. В своей специальной области губсовнархоз однако независим от губернского хозяйственного центра. Последний не может вмешиваться в те **специальные** распоряжения, которые по **вертикали**, сверху, даны во исполнение той же задачи районным совнархозом. Таким образом губсовнархоз по **вертикальной** своей линии (специального управления) автономен. Получается **вертикальная автономия** (автономия специальности) против горизонтального централизма.

С другой стороны губсовнархоз вертикально подчинен **вертикальному централизму** районному совнархозу. Последний дает губсовнархозу определенное задание и по своей линии специального управления следит за исполнением его. Это не значит, что губсовнархоз без разрешения райсовнархоза не может шагу ступить. Это не значит также, что райсовнархоз дает губсовнархозу расписанный до последнего гвоздика план. Это невозможно. Сверху виднее, что надо делать (план, задание), а внизу виднее, как надо делать. Внизу обстановка, имеющиеся средства, рабочая сила, непрерывное их изменение видны тут же на месте, а сверху этого не видно. Поэтому губсовнархозу приходится полученное им задание выполнять применительно к обстоятельствам. **выбирать** те или иные

средства, подбирать тех или иных исполнителей. А для этого ему нужен некоторый простор, некоторая «свобода рук», некоторая независимость в выполнении полученного задания от стоящего над ним по **вертикали** райсовнархоза, автономия выполнения или **горизонтальная автономия**. В сфере этой работы наиболее удачного, быстрого и экономного выполнения задания, полученного по линии вертикального подчинения, губсовнархоз попадает уже под контроль и наблюдение губернского хозяйственного центра, и райсовнархозу тут вмешиваться не след. Таким образом, губсовнархоз одновременно подвергается подчинению, контролю, наблюдению **сверху**, по линии специального управления (вертикальный централизм), и **сбоку**, по линии общего управления. В выборе средств и путей для выполнения задания он автономен по отношению к райсовнархозу (горизонтальная автономия), но подчинен губернскому хозяйственному центру (горизонтальный централизм). В заданиях же он подчинен райсовнархозу (вертикальный централизм), но автономен по отношению к губернскому хозяйственному центру (вертикальная автономия).

Горизонтальная автономия имеет не меньшее значение, чем вертикальная. Первая оберегает работающий орган от неуместного детального вмешательства **сверху**, которое вредно потому, что у верха нет достаточного знания местной обстановки (зато есть знания специальности). Вертикальная же автономия оберегает работающий орган от неуместного вмешательства **сбоку**, которое вредно потому, что у вмешивающегося сбоку органа нет достаточных специальных познаний (зато есть знание местной обстановки).

Правильное перекрещивание вертикального и горизонтального централизма, проведенное во всем хозяйственном аппарате и во всех его частях и подразделениях сверху до низу и основанное на разработанном и точно установленном делении функций управления на общие и специальные, чрезвычайно упростит всю работу контроля, учета, наблюдения, управления, приблизит ее непосредственно к производству, устраним тем самым основной источник бюрократизма и разрешит множество «неразрешимых» вопросов. Дело сводится только к разработке скалы функций общего и специального управления. Общих правил, одного рецепта на все случаи тут дать нельзя: эта скала может быть основана только на изучении каждого дела в его **особенностях**.

Необходимо отметить, что в этой системе перекрещивающихся вертикального и горизонтального централизма и соответственно перекрещивающихся горизонтальной и вертикальной автономии

одна ее часть—**линия наиболее общего управления**—строится на основе только вертикального централизма. Иначе и не может быть: где то эта система должна иметь конец или вернее начало. Эта линия наиболее общего управления является осью всей системы, ее базой, опорой. В хозяйственном аппарате это есть вертикальная линия хозяйственных центров, в совдепском аппарате это—ВЦИК и все совдепы по вертикали. Однако этот недостаток системы регулярно исправляется тем, что сама система в целом контролирует свою ось. Горизонтальный централизм над линией наиболее общего управления производится посредством всероссийских съездов. Такая регулярная проверка применима не только к главной оси, наиболее общего управления, но и ко всем осям более общего управления со стороны частей системы, опирающихся на эти оси.

Система эта распространяется на **весь советский аппарат** в целом и в его частях и является как бы «ключом, отпирающим все двери». В этом ничего удивительного и чудесного нет по той простой причине, что «ключ» именно к этим «дверям» и сделан, подходит к ним, соответствует им. В самом деле, что лежит в основе этой системы? «Природа» пролетарского государства? А в чем особенность «природы» пролетарского государства? В том, что все ресурсы составляют единый государственный фонд. Поэтому нет и не может быть противоположности между местным хозяйством и общегосударственным, между местной властью и центральной. Уездный совнархоз, есть часть общегосударственного хозяйственного аппарата не потому, что он ведает частью общегосударственного хозяйства, обслуживающей «местные», уездные нужды, а потому, что по линии наиболее общего совнархозовского управления управляет **всем** хозяйством в уезде и местного, и общегосударственного значения. Это и есть горизонтальный централизм. Совершенно то же и с уездным исполкомом, который по линии наиболее общего управления является «местной», уездной частью общегосударственной власти. Советский и в частности хозяйственный аппарат един и однороден по конструкции во всех своих частях. Вот почему «ключ» подходит ко всем «дверям». Межведомственность выпадает из этой системы, ей нет места в системе. Вот почему межведомственный «ключ» все туже и все с большим скрипом входит в замок.

Против этой системы несомненно будет немало мелких и мелочных возражений. Но кто хочет опровергнуть ее, должен или доказать ее несоответствие «природе» пролетарского государства или дать ответ на вопросы: пролетарское у нас государство или нет? Утвердилась ли у нас диктатура пролетариата или нет? До-

строено ли наше пролетарское государство или нет? А если недо-
строено, то достраивать его или нет?

Ось хозяйственных центров, сверху до низу пронизывающая
весь хозяйственный аппарат, придающая ему единство и строй-
ность, в условиях нашей хозяйственно-стратегической обстановки
превращается в ось хозяйственных **штабов**, революционизиру-
ющих и милитаризирующих всю работу хозяйственных органов,
переводящих ее на военное положение.

Последний вопрос, на котором надо остановиться, это—как
начать единому хозяйственному центру свою работу. Вот краткий
ответ на этот вопрос: 1) В первую голову произвести наиболее под-
робный и точный учет, пользуясь как профсоюзами, так и аппарата-
ми экономических комиссариатов. 2) Одновременно приблизительно
учесть предстоящие в первую половину 1921 года добычу, заготовку
и производство. 3) На основании этих данных составить не позже
1 апреля первое очередное хозяйственное задание на вторую по-
ловину 1921 года и сдать его для разработки в виде производствен-
ных программ всем экономическим комиссариатам. Последние не
позже 15 июня представляют производственные программы еди-
ному хозяйственному центру на утверждение. 4) Не позже 1 июня
1921 года закончить реорганизацию всех хозяйственных комисса-
риатов в направлении уменьшения числа низших делений до «ра-
ботеспособного» минимума (5—7). Например, 5—7 производствен-
ных отделов ВСНХ, из которых каждый имеет не более 5—7 с а-
ций (подотделов), а последние не более 5—7 главков. 5) К тому
же сроку полностью закончить районизирование и создание област-
ных, районных, губернских и уездных хозяйственных центров, вы-
работать положения для них и временные инструкции, и устано-
вить прочную и быструю связь единого хозяйственного центра с
областными, областных с районными, районных с губернскими, гу-
бернских с уездными. 6) Не позже конца сентября внести все не-
обходимые изменения в первое очередное хозяйственное задание.
В дальнейшем считать хозяйственный год с октября и следующие
очередные задания соответственное давать по полугодиям и триме-
страм. 7) Работу хозяйственных центров начать полным ходом с
1 июня 1921 года. До этого срока экономические комиссариаты
продолжают свою работу на прежних основаниях, а организующие-
ся хозяйственные центры «входят» в дело, знакомятся с ним и
подготавливаются.

«Передышка» у нас, видимо, только до весны. Это время надо
использовать во всю для спешной перестройки нашего хозяйствен-
ного аппарата. Кое-что потребуете построить заново, кое-что пере-

строить, кое-что пустить на слом. «Материалов» для постройки
стройного хозяйственного аппарата у нас скопилось достаточно.
Не будем же терять дорогого времени: к 1 июля 1921
года у нас должен быть единый хозяйственный аппарат, уп-
равляемый единым хозяйственным центром на основе единого хо-
зяйственного плана.

О производственной пропаганде.

Третья и четвертая главы настоящей брошюры были написаны в 5 дней, с большими перерывами для других работ. При такой спешке не было времени продумать до конца все выводы, вытекающие из положений, развитых в брошюре. Время для этого появилось уже после того, как брошюра была отпечатана. И я решил использовать это время и испробовать «ключ ко всем дверям» еще на одной «двери»,—на вопросе о производственной пропаганде.

Этот вопрос за последнее время «не сходил» с газетных страниц. Написано большое число статей, предложено немало тезисов. Все писавшие согласны в том, что задача производственной пропаганды—«сделать из рабочего сознательного участника трудового процесса» (тов. Каплун, «Известия» № 272), «воспитать в массах понимание того, что такое народное хозяйство в социалистической стране, понимание органической связи между отдельными частями народного хозяйства, ясное представление о роли данной отрасли производства в общем хозяйстве страны; о роли данного предприятия в данной отрасли производства, данной мастерской в предприятии» (тезисы Главполитпросвета, «Правда», № 267). Все также сходятся на необходимости широкой постановки производственной пропаганды и мыслят ее в виде издания газет, брошюр, листовок, плакатов и устройства ряда заводских и цеховых собраний для обсуждения всех вопросов, связанных с производством данного завода, цеха, отдела, всего народного хозяйства.

Наконец, имеются беглые, еле намеченные предложения связать производственную пропаганду непосредственно с работой по организации производства путем создания при фабрично-заводских комитетах «комиссий содействия организации производства» (тов. Богуславская, «Правда», № 272) и «организацией комиссий, в которые должны стекаться предложения о тех или иных улучшениях в организации дела, в технике и пр.» (тезисы Главполитпросвета).

Спорят лишь о том, где быть центру производственной пропаганды,—при Наркомпросе или при ВЦСПС.

Попытаемся подойти к вопросу о производственной пропаганде с нашей горизонтально-вертикальной «меркой». Мы уже видели, что отделы учета и распределения при хозяйственных центрах «естественно» базируются на профсоюз в их полном составе. Точно также и работа 4-го отдела (научно-статистического) мыслима

только при широком участии организованных в профсоюзы рабочих. Сюда относится соби́рание «сырых материалов», которые могут быть добыты только на местах, производство различных анкет и т. п.

Остановимся поближе на работе 1-го («оперативного») отдела хозяйственных центров. В их задачу входит составление хозяйственных заданий, наблюдение за их своевременным, точным и наиболее экономным выполнением, внесение вызываемых обстановкой изменений, исправление обнаруженных ошибок задания, «маневрирование» запасами. Различие между единым хозяйственным центром, областными, районными, губернскими и уездными лишь в «широте размаха». Это относится ко всем перечисленным функциям этих отделов, кроме первой. В работе по составлению заданий решающее слово, как мы уже видели, принадлежит единому хозяйственному центру. Все эти пять функций также «естественно» укладываются в рамки профсоюзов. В самом деле, в зависимости от знаний и способностей, члены профсоюзов могут быть командированы для проверки выполнения задания, для установления размеров производственных возможностей на заводе, и в совхоз, и на деревозаготовку, и на земляные работы и т. д. Каждый член профсоюза может на месте обнаружить ошибку в задании и во время известить о ней местный хозяйственный центр. Все это придется и все это надо делать: во-первых, потому, что других работников, кроме организованных в профсоюзы рабочих, у нас нет и не может быть, во-вторых, для того, чтобы приучать рабочего к вопросам, связанным с общественным производством, на **разнообразной** работе, а не только на работе его цеха, его завода, его главка. Тут мне придется решительно разойтись с тов. А. Гуревичем, который в «Правде» (№ 271) настаивает на том, что «производственная пропаганда ни в коей мере (!) не должна сразу ставить перед собой слишком широкий объем работы; нужно начать с конкретного, наиболее близкого и доступного реалистическому (!) уму рабочего». Какой старикой, давно пережитой, веет от слов тов. Гуревича! Почти 25 лет тому назад так называемые «экономисты» (впоследствии меньшевики) проповедывали: Ни в коей мере не ставьте рабочему сразу слишком широких задач. Сначала дайте ему «конкретные», мелкие экономические требования, «наиболее близкие и доступные его реалистическому уму». Где-то теперь известный «экономист», а потом меньшевик Мартынов? Не крикнет ли он грозно, прочитав статью тов. Гуревича: «мое!».

Не будем однако торопиться. Мы еще вернемся к тов. Гуревичу. Сначала посмотрим, в чем может выразиться участие рабочего-профессионалиста в выработке производственных программ. Ка-

ким способом единый хозяйственный центр составляет очередное хозяйственное задание на полугодие или на триместр? Проследим эту работу.

Исходя из единого хозяйственного плана и из приблизительного учета запасов топлива, сырья и продовольствия, он намечает хозяйственную директиву и дает ее на разработку всем своим семи производственным отделам. Последние, через свои отделы, подотделы, секции и главки, по линии вертикального управления разрабатывают это задание по заводам, хозяйствам и т. д. Кроме того, одновременно задание дается на разработку хозяйственным центрам вплоть до уездных, которые прodelывают эту работу по линии горизонтального управления. Эта последняя работа на первый взгляд может показаться излишней, так как будет основана на тех же цифрах, которые будут получены с заводов и из хозяйств главками, отделами и т. п. (т. е. по вертикали). Это, однако, неверный взгляд. Во-первых, двойная проверка, при плохой налаженности наших хозяйственных аппаратов, даст большую уверенность в правильности расчетов, а потому нужна; во-вторых, хозяйственные центры могут разойтись в оценке производственных возможностей с вертикальными оценками. Пред ними все хозяйство их уезда, губернии в целом, во всей его сложности, разнообразии и взаимозависимости. А главки искусственно выделяет свою область из всего хозяйства. Это вертикальное выделение, без которого понятно обойтись нельзя, дает только «вертикальную проекцию» народного хозяйства. Без «горизонтальной проекции» картина народного хозяйства будет односторонней, неполной, а потому неверной. Только сочетание вертикальной и горизонтальной проекций, вертикальных и горизонтальных программ, вертикального и горизонтального учета и распределения даст необходимую полноту и точность представления о нашем народном хозяйстве. Мы видим, что самый способ составления производственных программ и их выполнения глубоко отличен от способов капиталистического треста. Те же составные элементы производства: управление, специалисты, рабочие, средства производства размещаются в иных сочетаниях. Капиталистический трест управляет сверху, по вертикали, по линии вертикального централизма, предоставляя горизонтальную автономию (автономию исполнения) но не всем производителям, а только правящим верхушкам. Социалистическое производство прибавляет к вертикальному централизму горизонтальный, а последний обозначает уничтожение противоположности между правящими верхушками и управляемыми низами. Поэтому и выработка производственных программ и наблюдение за их исполнением становится делом одновременно и правящих (по горизонтали) производителей и, в сфере своей спе-

иальной автономии, правящих специалистов. Таковы более глубокие корни этой «двойной бухгалтерии»,—двойного составления производственных программы.

После того, как горизонтальные и вертикальные производственные программы собраны и объединены через восходящую к единому хозяйственному центру лестницу организаций и переданы ему, он сверяет их, сопоставляет и на основе этой двойной предварительной анкеты составляет окончательное задание на предстоящее полугодие. Крупных ошибок при таком способе составления хозяйственных заданий быть не может.

Составление производственных программ по хозяйственным директивам центра, даваемым во исполнение единого хозяйственного плана, становится таким образом делом всего хозяйственного аппарата, во всех его вертикальных и горизонтальных делениях, всех производителей, которые не только производят, но и участвуют по горизонталям и вертикалям в управлении хозяйством. Кто думает, что производственные программы могут быть выработаны в московских канцеляриях, тот—бюрократ, сбивающийся на способы выработки производственных программ, свойственные капиталистическому хозяйству. Только участие производителей в управлении и в составлении программ даст им возможность сознательно участвовать в производстве.

Какое участие могут принять в этой работе профсоюзы и их члены? Огромное. И притом одновременно по обеим линиям управления: по вертикали и по горизонтали. По вертикали, по линии специального задания, здесь им и карты в руки. Но дело не должно ограничиваться обсуждением и выработкой производственной программы данного завода, данной мастерской. Профсоюзы (хотя бы и уездные) должны иметь пред собой всю производственную программу своего главка. Нельзя замыкать рабочего в душном круге надоевшего ему завода или напирать чрезмерно на его заводской патриотизм. Соревнование—хорошая вещь, но до известных пределов, пока оно не ведет к заводской узости, к заводскому «иповинизму» который толкает на партизанщину,—на сокрытие заводом запасов сырья и топлива, на бешенную погоню за ними для своего завода, на конкуренцию и борьбу с другими заводами. Партизанщины на трудовом фронте у нас сколько угодно и в заводских и в более крупных размерах: работа без единого хозяйственного управления и без единого хозяйственного плана это и есть слепая партизанщина. Ударность есть та же партизанщина. Из партизанщины мы еле начинаем вылезать. Соревнование только тогда не совертит заводы на ложные пути партизанщины и самостийности, когда завод будет чувствовать себя

равноправной частью своего треста (главка). Тогда возможна взаимная помощь между однородными заводами всеми своими запасами сообщением улучшенных методов производства, посылкой специалистов и т. д. Лучшие всего дурные стороны соревнования могут быть изжиты вовлечением заводов в общую работу главка, в обсуждение и выработку производственной программы главка и в наблюдение за ее исполнением. Выработка производственной программы завода, тесно связанная с выработкой программы главка, не сводится однако, к наряду общих собраний, на которых «спецы» докладывают готовую программу. Нет, это—живая работа учета, разверстки задания по цехам, практических предложений улучшений в технике производства. Тут инициатива отдельного рабочего на своем «участке» (цех, мастерская) имеет большое значение.

Однако, и точка зрения своего главка, своего профсоюза слишком узка, специальна, одностороння (и вот тут то и начинается мое решительное разногласие с тов. Гуревичем). Нельзя сначала запретить рабочего в его специальность в его цех, в его завод, в его главк, в его профсоюз, а затем уже выводить его из цеховой «камеры» на «получасовую прогулку» по всему общественному производству в целом. Начинать надо с обоих концов одновременно: и с вертикальных и с горизонтальных производственных программ. Это именно и уберекет рабочего от цехового «идиотизма», свяжет его цеховую работу со всем общественным производством и осмыслит ее.

Какое участие может принять член профсоюза в выработке горизонтальных программ, т. е. производственных программ, охватывающих все хозяйство данного уезда, губернии, области? Очень разнообразное. Он может «заглянуть» и в работу продовольственную, и в земельный отдел и на железнодорогу и т. д. Не беда, что он недостаточно знаком с этими работами. Научится, на практике научится. А учиться ему надо. Работа по составлению горизонтальных производственных программ теснейшим образом связана и с учетом, и с распределением, и с осмысливанием опыта хозяйственного строительства и хозяйствования (4-й отдел хозяйственных центров). Работа всех четырех отделов является единой, на одну задачу направленной, подходящей к одному и тому же делу с четырех разных сторон. По горизонтальной линии управления, по всем 4 отделам рабочий принимает участие, как равноправный член единого производственного союза (это и есть социализм). Он видит все хозяйство уезда, губернии в целом, во всей его общественной сложности и взаимозависимости, как местной части единого общегосударственного хозяйства. Это избавляет

его от цеховой узости и ограниченности при его работе в составлении вертикальных программ, где он уже участвует, как член своего профессионального союза.

Какое отношение имеет все это к производственной пропаганде? Да самое прямое, самое непосредственное, так как у нас все время непрерывно речь шла именно о производственной пропаганде, хотя ни звука не было сказано о газетах брошюрах и лекциях. У нас все время речь шла об участии производителей в управлении производством и в составлении производственных программ, без чего сознательное участие рабочего в производстве невозможно. А сознательное участие в производстве это и есть задача производственной пропаганды. Вся практическая работа по горизонтальному и вертикальному управлению хозяйством (куда входит учет, распределение, выработка программ, наблюдение за их выполнением, маневрирование запасами и рабочей силой и пр.) есть самая доподлинная, самая настоящая, самая «натуральная» производственная пропаганда на практике, на деле. Этот вид пропаганды есть основной, главный, центральный вид производственной пропаганды. Все остальные виды—газеты, брошюры, лекции экскурсии, выставки—имеют лишь вспомогательное значение и должны целиком строиться и равняться по основному виду.

Ошибка всех товарищей, писавших о производственной пропаганде, именно в том и состоит, что главный-то вид производственной пропаганды они упустили из виду, а уперлись исключительно в подсобные виды. Тов. Крупская («Правда», № 273) «считает» эту сторону вопроса, когда говорит, что «производственная пропаганда ведется не отвлеченно, вне времени и пространства, она органически связана с хозяйственной жизнью страны, с хозяйственным планом последней». но все же из «порочного круга» лекций и брошюр выбраться не может. Тов. Бухарин (статья которого я не получил, а цитирую по статье тов. Богуславской) вполне правильно и наиболее выпукло формулирует задачи производственной пропаганды: «воспитание масс, как хозяина своего народного хозяйства, строящего коммунистическими методами в общий котел». Но как это сделать? Как сделать, чтобы массы почувствовали себя хозяевами? Для этого нужно прежде всего, чтобы они хозяевами были. А это может дать не лекция, не брошюра, не газета (здесь они будут себя чувствовать не хозяевами, а учениками), а только непосредственное и все более расширяющееся участие их в горизонтальной и вертикальной работе управления общественным производством. Рабочий, работающий на заводе и в то же время управляющий всем хозяйством уезда

в его целом, заглядывающий во все углы, по поручению профсоюза, идущему из местного хозяйственного центра, рабочий «ломающий голову» над тем, как бы заткнуть ту или иную дыру, как бы сэкономить вязанку дров, как бы ввести улучшение в то или иное производство, через пару месяцев на деле почувствует себя таким «хозяином», плечо у него так раззудится, рука так размахнется, такое «железное расположение духа» вступит ему в кулак, что он станет «прижимать» не хуже Колунаева и Разунаева. Тогда он и на лекцию забежит, и в газету заглянет, и брошюру прочтает. Потому что это ему будет нужно для его практической работы по управлению.

Анархисты издеваются над нашими разговорами о привлечении масс к управлению государством и производством. Скоро все станут чиновниками—говорят они. А мы им отвечаем: каждая кухарка должна научиться управлять государством. Все должны стать чиновниками. Но бюрократизм бюрократизму рознь: одно дело—буржуазный бюрократизм, который забрался в наши хозяйственные учреждения и парализовал их работу, другое дело—социалистический «бюрократизм», который будет вернейшим средством к тому, чтобы убить и вытравить всякие следы буржуазного бюрократизма, а затем постепенно отмереть. Когда все станут чиновниками, когда все станут управлять, когда все будут хозяевами, тогда исчезнет основа буржуазного бюрократизма—противопоставление управляющих управляемым, центра—местам, общегосударственных ресурсов—местным.

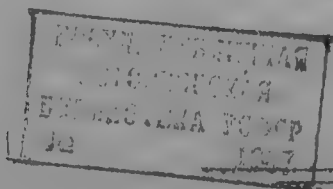
А быстрее всего этого можно добиться путем вовлечения рабочих масс в горизонтальное и вертикальное управление производством. Система хозяйственных центров, работа которых основывается во всех своих частях на профсоюзах, и есть организация «хозяев» производства, а система специальных отделов (экономические комиссариаты с их подразделениями и местными органами) это—организация «специалистов», находящихся «на службе» у «хозяев». У нас пока дело обстоит наоборот: организации «хозяев» совсем нет, «хозяева» находятся «на службе» у «специалистов».

Система перекрепчивающихся вертикального и горизонтального централизма и соответственно перекрепчивающихся горизонтальной и вертикальной автономии есть система социалистического централизма. Отнимите у этой системы горизонтальный централизм, и вы получите единый государственный трест, подчиняющий себе территориальные производственные союзы. Отнимите у этой системы вертикальный централизм, и вы получите сумму ничем не связанных между собою производственных коммун, по

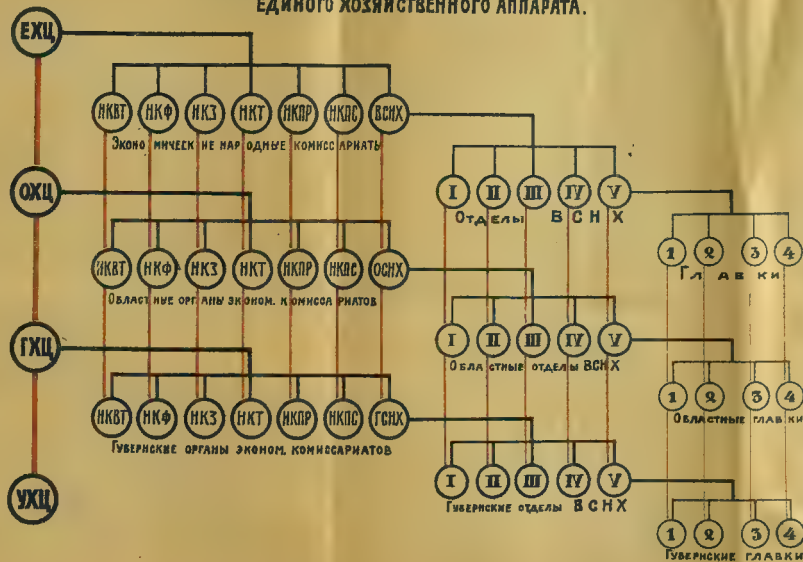
частям подчиняющих себе единый государственный трест. Таким образом, социалистическое общество есть сочетание опирающихся на профсоюзы территориальных производственных коммун с обслуживающим их единым государственным трестом. Единый хозяйственный центр, который является одновременно центральным органом союза территориальных производственных коммун и главным управлением единого государственного треста, об'единяет всю систему в единый производственный союз. Равновесие всей системы покоится на сочетании горизонтального и вертикального централизма.

— Но где же быть центру производственной пропаганды, при Наркомпросе или при ВЦСПС?—слышатся нетерпеливые голоса тов. Крупской, Бухарина и Богуславской.

— Ясное дело, что при 4-м отделе единого хозяйственного центра. Вспомогательная производственная пропаганда должна быть при главной.



ПРИМЕРНАЯ СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ЕДИНОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО АППАРАТА.



Объяснение обозначений:

ЕХЦ - Единый хозяйственный центр
ОХЦ - Областной " "
ГХЦ - Губернский " "
УХЦ - Уездный " "

НКВТ - Наркомвосторг
НКФ - Наркомфин.
НКЗ - Наркомзем
НКТ - Наркомтруд.
НКПР - Наркомпрод.
НКПС - Наркомпуто
ВСНХ - Высший нархоз

Примечание.

1) Синими линиями обозначен горизонтальный централизм (по линии общего управления). Красными - вертикальный централизм (по линиям специального управления).

2) Более детальное деление центральной, областных, губернских органов экономических комиссаратов не показано. Это детальное деление показано только на примере ВСНХ.

3) Для сокращения схемы пропущены районные органы и не показаны уездные.



Издательство Поюжа и Поукрсовтударма.

Харьков. Донец-Захаржевская ул. д. 6.

ВЫШЛИ ИЗ ПЕЧАТИ:

- | | |
|---------------------|---|
| 47. Семашко. | Пролетарская болезнь (туберкулез). |
| 48. ** | О сифилисе. |
| 49. ** | Картофель. |
| 50. ** | Хлебная разверстка. |
| 51. Троцкий. | Памятка красноармейца. |
| 52. его же. | Что означает переход Махно на сторону Советской власти. |
| 53. Гришанин. | Памятка красноармейцу. |
| 54. Коллонтай. | Семья и коммунистическое государство. |
| 55. Козлов. | Подполье (пьеса). |
| 56. Блонина. | Почему я стала защитницей Советской власти. |
| 57. Шубин. | Донбас в опасности. |
| 58. ** | Съезд Губсовнархозов Украины. |
| 59. ** | Авторские таблицы Кеттера. |
| 60. ** | Букварь для взрослых. |
| 61. Зиновьев. | Очередные задачи Р. К. П. (речь на Всероссий. Конфер.). |
| 62. Федоров. | Дезертир. |
| 63. его же. | Сон Брангеля. |
| 64. Дядя Федя. | Расшиф. №№ 1, 2, 3, 4. |
| 65. Юрьев. | Производительные силы Украины. |
| 66. Г. Г. д. | К победе (пьеса). |
| 67. ** | Красноармейский смех. |
| 68. Ломов. | Донецкий уголь в жизни России. |
| 69. ** | Хлеб. |
| 70. Проф. Белоусов. | О детском питании. |
| 71. его же. | Об использовании пищевых веществ. |
| 72. ** | Что должен знать незамужний по продовольствию. |
| 73. Давидов. | Что должен знать незамужний селянин. |

В П Е Ч А Т И:

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Проф. Палладин. | Наши невидимые друзья и враги. |
| 2. Проф. Хотинский. | Воздух. |
| 3. Проф. Герасимович. | Сказки и наука о происхождении мира. |
| 4. Проф. Фомин. | Донецкий бассейн и его значение. |
| 5. Проф. Макаров. | Рудник и его устройство. |



КОМПРОБАНИЕ

602.04

